

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему
«Особливості управління торговельною мережею в умовах
сьогодення»
(на матеріалах ТОВ «Сільпо»)

Студента 4 курсу,
404 групи,
спеціальності
073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»

підпис студента

Сергія
БОДНАРЮКА

Науковий керівник:
к.е.н., доцент

підпис

Валерія
ПЕНЮК

Завідувач кафедри
менеджменту, маркетингу і
міжнародної логістики
к.е.н., доцент

підпис

Валентина
ЧИЧУН

Чернівці 2024

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОНЯТТЯ ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ	5
1.1. Торговельні мережі: поняття, зміст та особливості	5
1.2. Характеристика видів та форматів торговельних мереж	12
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ	19
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Сільпо»	19
2.2. Оцінка результатів фінансово-економічної діяльності ТОВ «Сільпо»	125
2.3. Визначення особливостей торговельної мережі «Сільпо»	33
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМИ МЕРЕЖАМИ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ	40
3.1. Власна торгова марка як спосіб підвищення результативності діяльності торговельної мережі	40
3.2. Роль інновацій в системі управління та господарської діяльності торговельних мереж	46
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ	60

ВСТУП

Важливу роль у соціально-економічному розвитку України відіграють торгові мережі, які поряд із незалежними суб'єктами господарювання мають більше переваг, оскільки здатні ефективніше функціонувати в умовах глобалізації та жорсткої конкуренції. Торгові мережі мають більше можливостей отримувати економію на масштабах діяльності, концентрувати ресурси, використовувати кваліфікований персонал, залучати капітал для свого розвитку на вигідніших умовах, централізовано виконувати цілу низку управлінських функцій, зокрема, організувати товаропостачання своїх торговельних об'єктів на засадах новітніх логістичних прийомів, здійснювати та максимально ефективно використовувати результати маркетингових досліджень ринку, здійснювати вибір постачальників продукції на засадах подальшого продажу найбільш конкурентоспроможних товарів.

Таким чином, мережевий бізнес здатен представляти кращу товарну пропозицію, гарантувати якість товарів та здійснювати більш ефективну цінову політику. Торгові мережі, що функціонують, зокрема в роздрібній торгівлі, – це структури з більш-менш відпрацьованими стандартизованими бізнес-процесами, менеджментом і сформованим корпоративним кліматом, тому в мережевих магазинах і вища якість обслуговування покупців.

У них є можливість впроваджувати сучасні інформаційні системи, які дають змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення з меншими комерційними ризиками. Торгові мережі здатні сформувати цивілізовану й ефективно функціонуючу роздрібну торговельну та складську мережу, зменшити ланковість товароруку, а отже й посередників на кожному рівні каналів розподілу продукції і тіньовий сектор в цілому, оскільки їхня діяльність більш прозора й підзвітна.

Проблемам оцінки розвитку торговельних мереж приділяється значна увага у працях вітчизняних (В.В.Апопій [2], В.А.Бровченко [4], В.В.Вудвуд [6], Н.Голошубова [8], С.А.Давимука, Л.І.Федулова [15] тощо), та іноземних (Б.Берман та Дж.Еванс) дослідників та вчених. Поряд з цим існує необхідність у

комплексному вивченні усіх аспектів успішного управління торговельними мережами та вивчення основних завдань їх стратегічного розвитку.

Об'єктом дослідження є процес управління торговельною мережею в умовах сьогодення. Предметом дослідження є теоретико-методичні основи управління ТОВ «Сільпо» в умовах сьогодення.

Метою дослідження є вивчення особливостей, викликів та можливостей управління торговельною мережею в умовах сьогодення. Для реалізації зазначеної мети були сформовані такі завдання:

- 1) визначити поняття, зміст та особливості торговельних мереж;
- 2) охарактеризувати вид та формати торговельних мереж;
- 3) надати загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «Сільпо»;
- 4) оцінити результати фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сільпо»;
- 5) визначити особливості торговельної мережі ТОВ «Сільпо»;
- 6) обґрунтувати роль власної торгової марки як способу підвищення результативності діяльності торговельної мережі;
- 7) визначити роль інновацій в системі управління та господарської діяльності торговельних мереж.

При дослідженні даної теми було використано методи аналізу, оцінки, узагальнення, систематизації, збору і обробки інформації, методи дослідження, методи прогнозування, анкетування тощо.

У кваліфікаційній роботі використовувались такі джерела інформації: наукові видання, статті, доповіді, навчальні посібники, дані з глобальної мережі Інтернет, статистичні дані підприємства.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглянуто теоретичні основи поняття торговельної мережі. У другому розділі проведено оцінку результатів діяльності торговельної мережі. У третьому розділі сформовано шляхи удосконалення управління торговельними мережами в умовах сьогодення.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОНЯТТЯ ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ

1.1. Торговельні мережі: поняття, зміст та особливості

Роздрібна торгова мережа є основною складовою маркетингового каналу. Якщо першою умовою розвитку роздрібного товарообороту є наявність товарів і послуг, які відповідають попиту покупців за асортиментом, якістю й ціною, то друга, не менш важлива умова — наявність широко розгалуженої, сучасно обладнаної та з високим рівнем якості обслуговування покупців роздрібною торговою мережі. Загальними перевагами функціонування торгових мереж є:

- просторова мобільність, що дозволяє розмістити товар відповідно до територіального розміщення сегментів цільових ринків;
- мобільність асортименту відповідно до споживацьких переваг;
- ефективність у області здійснення диверсифікованих видів діяльності;
- здатність забезпечити вищий рівень менеджменту за рахунок залучення більш кваліфікованих керівників і фахівців;
- зниження витрат на одиницю товару. Вертикальні мережі будуються на принципах підпорядкування, розпорядництва. Горизонтальні мережі є формою рівноправної кооперації підприємств, що реалізують окремі функції і роботи. Вони є сукупністю взаємозв'язаних на принципах кооперації організацій, система скоординованих цілей яких забезпечує реалізацію єдиної стратегії.

Що в сучасних трактуваннях поняття "торговельна мережа" існують певні відмінності. З огляду на це, пропонуємо розмежувати два основних підходи до трактування сутності торговельної мережі, які можуть застосовуватися в кожному окремо взятому випадку:

- перший визначає її як сукупність усіх, але розташованих на одній визначеній території суб'єктів господарювання, що займаються торговельною діяльністю, є неоднорідними за своїми розмірами, не мають єдиного власника, а отже, і єдиного центру управління, єдиної торговельної марки та можуть застосовувати в своїй діяльності різні торгові формати;

- другий свідчить, що торговельною мережею є об'єднання з метою досягнення визначених цілей торговельних об'єктів, що характеризується спільністю фінансово-економічних інтересів учасників, застосуванням у ході діяльності однакових або схожих торгових форматів, наявністю єдиного центру управління та можливим використанням єдиної торгової марки.

Відповідно до специфіки взаємодії і форми розподілу власності розрізняють:

1. Корпоративні торгові мережі.
2. Торгові мережі, засновані на розподілі привілеїв.
3. Торгові мережі, засновані на об'єднанні незалежних власників.

Відповідно до приведеної типології мереж виділяють декілька форм дизайну мережевих структур. Розглянемо форми, найпоширеніші в торгівлі.

Дистриб'юторська мережа (дистриб'ютор – від англ. distribution – розподіл). Вона заснована на висновку тривалих контрактів фірм-виробників з незалежними посередниками на оптову закупівлю товару і його збут безпосереднім споживачам, дрібним роздрібним торговим організаціям або через свою агентську мережу.

Франчайзинг (від англ. franchise – привілей) – поширена форма відносин і інтеграції крупного і малого бізнесу. Головне підприємство – франчайзер – відповідно до договору надає право іншому підприємству – оператору (франчайзі) – здійснювати торгівлю певними товарами під своєю торговою маркою. Під вертикальною децентралізацією розуміється розосередження влади в ієрархічній структурі зверху вниз, під горизонтальною – розподіл повноважень по ухваленню рішень на одному рівні ієрархії.

Сучасний етап розвитку роздрібної торгівлі в Україні, а також тенденції зростання платоспроможного попиту населення позитивно впливають на динаміку розвитку торгових мереж корпоративного типу, а також торговельних комплексів і торговельно-розважальних центрів. Проблемами розвитку торговельних центрів та торговельних мереж знаходяться у полі зору вітчизняних науковців та Української торгової гільдії.

Види підприємств роздрібної торгівлі наведені на рисунку 1.1.

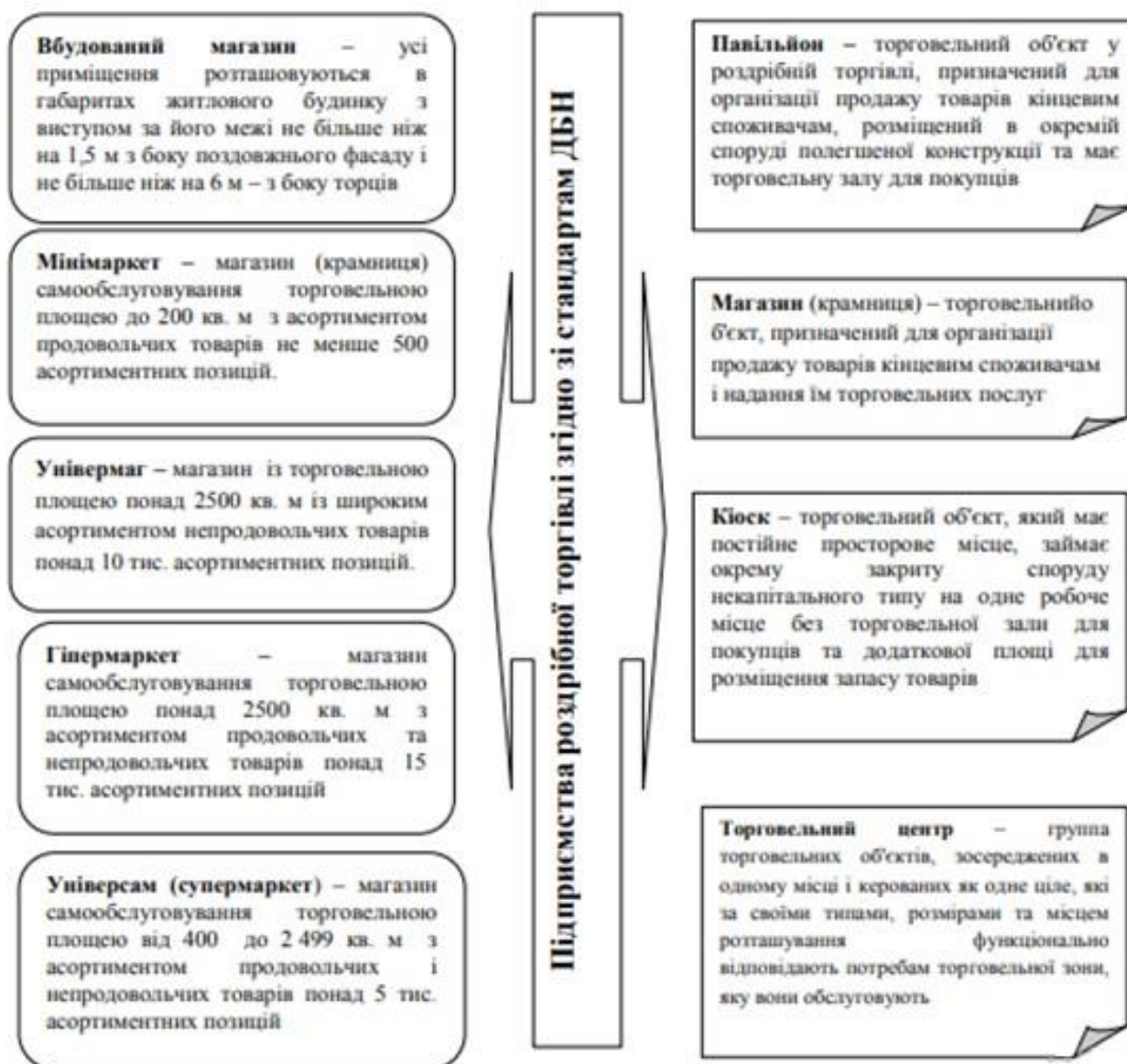


Рис.1.1.Види підприємств роздрібної торгівлі

Загалом основні положення, які характеризують сутність корпоративної торговельної мережі, є наступні:

1. Торгова мережа являє собою горизонтальну інтеграцію торговельних об'єктів (підприємств, бізнес-одиниць, підрозділів) торгівлі, що мають єдиний центр управління їх діяльністю, з централізовано визначеними параметрами торговельного процесу (методи торгівлі, асортиментом, оформлення).

2. В складі торгової мережі реалізується єдина бізнес-технологія, що характеризується стандартизованими та інтегрованими процедурами, єдиною

інформаційною системою, типовими економічними, технічними, технологічними, організаційними та іншими показниками.

3. Структурні елементи (торговельні об'єкти) корпоративної торгової мережі найчастіше працюють під єдиною торговою маркою – трендом, що є їх основною зовнішньою ознакою, яка відрізняє їх від інших подібних торгових мереж з позиції споживачів.

4. Торговельна мережа – це ефективна модель організації торговельного бізнесу на засадах використання передових технологій управління матеріальними, трудовими, фінансовими та інтелектуальними ресурсами, автоматизації бізнес-процесів.

5. Торгова мережа корпоративного типу досягає більшого економічного результату порівняно з незалежними торговими підприємствами шляхом зниження питомих витрат на кожну бізнес-одиночку, за рахунок концентрації певних управлінських функцій, обсягів діяльності, отримання синергетичного ефекту. Мережеві структури є сукупністю організацій або центрів прибутку, взаємодіючих на основі єдиного координаційного механізму, визначуваного специфікою зовнішнього середовища.

Після проведених досліджень доцільним є визначення основних положень, які характеризують сутність торговельної мережі:

1. Торговельна мережа – це горизонтальна інтеграція роздрібних або дрібнооптових підприємств (бізнес-одиночок, підрозділів, пунктів продажу) торгівлі, що мають єдиний центр управління або координації, контролю їх діяльності, з однаковими методами торгівлі, схожим асортиментом, оформленням.

2. Торговельна мережа (в певних випадках) використовує сітьові підходи організації бізнесу.

3. В складі торговельної мережі (як правило, але не завжди) реалізується єдина бізнес-технологія, що характеризується стандартизованими та інтегрованими процедурами та єдиною інформаційною системою, типовими

економічними, технічними, технологічними, організаційними та іншими показниками.

4. Структурні елементи (магазини) торговельної мережі частіше за все працюють під єдиною торговою маркою – брендом. Саме це є їх основною зовнішньою ознакою, яка відрізняє дану мережу від інших подібних торговельних мереж в очах споживачів.

5. Торговельна мережа – це ефективна модель організації торговельного бізнесу на засадах використання передових технологій управління матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами, повної автоматизації всіх бізнес-процесів. Використання сучасних технологій є найбільш важливою конкурентною перевагою торговельної мережі.

6. Торговельна мережа досягає більшого економічного результату порівняно з незалежними торговими підприємствами шляхом зниження питомих витрат на кожну бізнес-одиницю, за рахунок концентрації певних управлінських функцій, обсягів діяльності, а також отримання синергетичного ефекту [2 піку].

На розвиток роздрібною торговою мережі - потребу в ній, структурну і територіальну її організацію - виливають різноманітні фактори, основними з яких є:

1) соціально-економічні й демографічні (статевовікова, соціальна і професійна приналежність, розмір і життєвий цикл сім'ї, кількість у ній дітей, рівень освіти, культури і стиль життя споживачів тощо);

2) географічні (величина населеного пункту за площею території та чисельністю населення, його значення за адміністративним поділом (місто, село) та виконуваними функціями, його роль у загальній системі розселення і взаємозв'язок з іншими населеними пунктами тощо);

3) містобудівні (особливості планування, функціонального зонування (у містах, наприклад, відокремлюють житлові, промислові та складські зони, ділові центри, місця масового відпочинку населення та ін.) і забудови території населеного пункту, густота розселення, поверховість житлових будинків, споруд та різних установ, де перебувають потенційні покупці);

4) транспортні (рівень забезпеченості мешканців населеного пункту транспортом загального використання, ефективність його функціонування, транспортний взаємозв'язок з іншими населеними пунктами, стан розвитку особистого автомобільного транспорту тощо);

5) організаційно-технологічні (комп'ютерна і телекомунікаційна техніка й технології, штрихове кодування та методи продажу товарів та ін.);

6) управлінські (логістичні підходи в управлінні, стратегія економічного розвитку, рівень регулювання з боку держави тощо);

7) фінансові (обсяг капітальних вкладень, рівень інвестиційної активності, пільгове кредитування тих видів і типів торговельних підприємств, розвиток яких доцільно стимулювати). Ці фактори слід враховувати, прогнозувати їх зміни і спрямовувати у потрібне русло розвиток роздрібною мережі. За такого підходу буде легше забезпечити мінімальні затрати часу покупців на придбання товарів у комфортних умовах і прибуткову роботу об'єктів господарювання [1].

Незважаючи на зростання інтересу у споживачів до інноваційних форм позамагазинної торгівлі, таких як електронні магазини та продаж за каталогами, 90% споживчих товарів реалізуються у роздрібній мережі. На користь магазинної торгівлі виступають наступні переваги:

– можливість наглядного представлення товару, яке дозволяє покупцю детально розглянути товар, атестувати його рівень серед товарів конкурентів та на місці продажу оцінити його цінність;

– використання інструментів мерчандайзингу: музикальний супровід, запахи, освітлення, спеціально відтворена атмосфера магазину, яка дає змогу зробити купівлю із задоволенням та заохочує відвідувати магазин не один раз;

– отримання додаткової інформації про споживчі характеристики, застосування, склад, використання товару як за допомогою продавців, так і наданих рекламних та довідкових матеріалів;

– отримання додаткових привілеїв: послуг, сервісу, знижок, супутніх товарів;

– засвідчення належності до того чи іншого соціального споживацького класу.

В таблиці 1.1 представлені найбільш поширені національні торговельні мережі роздрібної торгівлі [1].

Таблиця 1.1

Національні мережі роздрібної торгівлі України

Аналіз тенденцій розвитку торговельних мереж в Україні показав, що відбувається постійне оновлення наявних форматів: замість формату «гастроном» з'являються магазини форматів «дискаунтер» та «магазин біля дому»; невід'ємним атрибутом великих міст та однією з найбільш популярних форм організації торговельного простору міста стають «моли» (moll) – багатофункціональні торговельні комплекси. Найпоширенішими представниками мережевого ритейлу є супермаркети, що пропонують великий асортимент товарів першої необхідності з переважно продовольчим асортиментом та гіпермаркети – їх найбільший тип, який є динамічним сегментом роздрібної торгівлі, як правило, розташований у місцях, віддалених від місць проживання населення [16].

Важливо також відзначити, що в Україні активно продовжуватиме розвиватися електронна комерція, яка дозволяє покупцям вибирати товари за вигідними цінами, не виходячи з дому, а ритейлерам – заощадити на оренді та утриманні торгових площ. Україна має колосальний потенціал до зростання електронної торгівлі, адже українці зараз купують онлайн лише 3% товарів, решту – в традиційних магазинах та на ринках. Так, наприклад в Англії частка інтернет-торгівлі становить 15%, у Китаї – понад 15%, у США – 10%. Купівля товарів через інтернет-мережу в Україні у першому півріччі 2017 р. у півтори рази перевищила показники 2016 р., приріст склав 44%, а обіг – 6 млрд грн. Згідно з прогнозами виручка підприємств електронної торгівлі у 2019 р. може скласти 65 млрд грн [39].

Резюмуючи сказане, доцільно відзначити, що сьогодні ринок роздрібно́ї торгівлі змінюється і ця тенденція продовжує тривати. Багатьом гравцям ринку необхідно переглянути існуючі бізнес-підходи та працювати над створенням нових моделей, що відповідають викликам сучасності і цінностям споживачів. Загальна діджиталізація продовжить набирати обертів, а розвиток ринку визначатимуть технології, які допоможуть підвищити ефективність бізнесу і дозволять залишатися успішними в умовах високої конкуренції. Основними напрямками ведення ефективної конкурентної поведінки провідних торговельних мереж протягом найближчих років, що стануть перспективами наступних досліджень, є наступні: продовження процесів реструктуризації та реорганізації торговельних мереж; розробка різних форматів мереж та їх структурування; використання нішової спеціалізації та розвитку компетентності персоналу торгівлі; активізація розробок власних торговельних марок; розвиток міжнародної співпраці тощо.

1.2. Характеристика форматів торговельних мереж та принципів діяльності

Важливою ключовою особливістю моделі роздрібно́ї торгівлі є її формат. У сучасних умовах розвитку вітчизняної економіки в галузі торгівлі відбуваються структурні зміни, пов'язані з виникненням і активним просуванням на ринок торговельних форматів, що використовують прогресивні технології продажів, ефективний менеджмент, сучасні інформаційні й логістичні системи, які надають покупцям широкий спектр супутніх послуг. Нині на вітчизняному ринку представлені такі різновиди торговельних форматів ритейлу, як гіпермаркети, супермаркети і «магазини біля дому», основна відмінність між якими полягає у різниці між площею та торговельною політикою. Класифікація форматів магазинів (що можуть бути частинами торговельної мережі) наведена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація форматів магазинів торговельних мереж

Назва	Характеристика
Гіпермаркет Hypermarket	Магазин самообслуговування з торговою площею більше 5000 м ² , із широким спектром продовольчих і непродовольчих товарів
Супермаркет Superstore	Магазин самообслуговування з торговою площею від 2,5 до 5 тис. м ² . Широкий спектр продовольчих товарів, і в силу площі менша кількість непродовольчих товарів
Економний супермаркет Discount Superstore	Великий формат (від 2,5 тис. м ²) універсальної торгівлі, орієнтованої на низькі ціни, з широким асортиментом непродовольчих товарів, товарів по догляду за тілом, продовольчих товарів (30–40% асортименту). Найбільш популярні в Північній Америці
Склад-клуб Warehouse Club	Торговий об'єкт великої площі, який реалізує товари як корпоративним (оптовий продаж B2B), так й індивідуальним клієнтам (роздріб B2C), що є членами клубу. Останні зазвичай зобов'язані вносити щорічну плату. Формат особливо широко поширений у Північній Америці
Класичний супермаркет Supermarket	Магазин самообслуговування з торговою площею від 400 до 2,5 тис. м ² , що спеціалізується, як правило, на продажу продовольчих товарів
Магазин біля дому Neighborhood Store	Невеликий продовольчий магазин із торговою площею менше 400 м ² . Як правило, за асортиментом схожий із супермаркетами, але в даному форматі існує також і обслуговування через прилавок
Продовольчий відділ FoodDepartment	Відділ із роздрібною торгівлю продовольчими товарами в більш великому торговому об'єкті, як правило, займає цілий поверх
Гастроном Delicatessen	Невеликий за площею магазин, як правило, спеціалізується на специфічних видах продовольчих товарів (м'яса, вина, сиру), а також ураховує національні та регіональні уподобання споживачів
Цілодобовий магазин Convenience Store	Невеликий продовольчий магазин, що відрізняється широким графіком роботи і помітним акцентом на таких факторах зручності, як продаж готових страв і продуктів швидкого приготування. Крім того, представлені традиційні продовольчі товари і незначний вибір непродовольчих
Магазин при АЗС Forecourt Store	Як правило, розташовані при автозаправних станціях і орієнтуються на людей, які забули придбати що-небудь в основних місцях покупки

Продовження табл.1.1

Діскаунтер DiscountStore	Продовольчий магазин із торговою площею від 1000 м ² . Формат найбільш поширений в Європі, де і з'явився (Німеччина). Існує в двох різних версіях: жорсткий дискаунтер (harddiscountstore), який майже повністю орієнтований на власні торгові марки і низький рівень цін; м'який дискаунтер (softdiscountstores), що
-----------------------------	--

	пропонує більш широкий вибір фірмових виробів і свіжих продуктів харчування
Аптека Drugstore	Торговий об'єкт, що спеціалізується на продажу лікарських препаратів, товарів по догляду за тілом
Магазин засобів гігієни та косметики Drogerie	Магазини самообслуговування, торгують за принципом дисконту побутовою хімією, засобами гігієни та косметики, товарами для здоров'я, аксесуарами, біжутерією, іграшками, білизною та ін
Магазин алкогольної продукції LiquorStore, Off-licencestore	Роздрібний магазин, що спеціалізується на продажу спиртних напоїв
Виний бутік, паб Wine cellar	Магазин, що спеціалізується на продажі вина, пива (не обов'язково розташований у підвалі або цокольному поверсі)
Булочна Bakery	Невеликі спеціалізовані магазини, що продають (як правило, через прилавок) усі типи хлібобулочних виробів. Найчастіше продукція виробляється в межах магазину, можуть мати кафе
Кондитерський магазин Patisserie	Невеликий продовольчий магазин, що пропонує тістечка та інші специфічні борошняні вироби, а також шоколад. Покупці обслуговуються через прилавок
Магазин здорової їжі Health Food Store	Продовольчий магазин (іноді побудований на принципах самообслуговування), що пропонує здорові, природні і органічні продовольчі продукти всіх типів. Розміри об'єкта можуть варіюватися в межах рівнів від магазину біля дому до універсаму
Магазин замороженої продукції Frozen Food Store	Продовольчий магазин, що спеціалізується на продажу одного або невеликої кількості певних типів продуктів харчування. Існуючі формати спеціалізації включають: гастрономію, спиртні напої, вино, хлібобулочні вироби, сир, м'ясні, рибні, дієтичні, органічні та заморожені продукти
Кіоск Kiosk	Маленький магазин, що продає газети і журнали, а також обмежений асортимент продуктів харчування, солодощів, тютюнових виробів та спиртних напоїв через прилавок. Як правило, має тривалий графік роботи, що дозволяє йому конкурувати з універсами. Загальна площа об'єкта знаходиться в діапазоні від 10 до 50 м
Торговий автомат Vending Machine	Повністю автоматизований магазин, зазвичай розташований на залізничних станціях і в інших місцях із великими людськими потоками. Як правило, здійснює продаж нешвидкопсувних продуктів, наприклад цукерок і безалкогольних напоїв, але в ряді випадків також свіжих фруктів і бутербродів, молочної продукції

Продовження табл. 1.1

Автолавка MobileStore	Магазин на основі транспортного засобу, зазвичай продає основні продукти харчування всіх типів у віддалених областях, де спостерігається дефіцит торговельних закладів. Існують також автолавки, що спеціалізуються на заморожених продуктах харчування
--------------------------	---

Комбінований продовольчий та аптечний магазин Combination of Food & Drug Store	Магазин, що пропонує широкий вибір продовольчих товарів та лікарських препаратів, які, як правило, не продаються в стандартних продовольчих магазинах
Будівельні магазини Do It Yourself (DIY)	Магазини різних форматів – від мінімаркетів до гіпермаркетів, що пропонують товари для будівництва, садівництва та ремонту
Універсам Department Store	Розташований в центрі міста торговий об'єкт, що пропонує широкий вибір товарів (кожен в окремих департаментах), включаючи одяг, господарські товари, меблі, канцелярське приладдя, а також продукти харчування
Cash&Carry	Оптовий формат торгівлі, заснований на членстві і призначений для торгових посередників і комерційних клієнтів (операторів магазинів і ресторанів)
Оптовий продаж із доставкою Delivered Wholesale	Передбачає самообслуговування, оплату на касі (аналогічно супер- і гіпермаркетам) і самовивезення придбаних товарів. У деяких країнах (наприклад, Східної Європи) торговельні об'єкти даного формату також реалізують товари фізичним особам
Продуктові послуги Foodservice	На відміну від Cash&Carry, припускає доставку продовольчих і непродовольчих товарів покупцям за рахунок продавця. Передбачає організовану поставку продуктів харчування і готових страв оптовим споживачам, включаючи готелі, ресторани, їдальні, а також приватним та інституційним операторам кейтерінгу
Товари для дітей Goods for children	Магазин, що спеціалізується виключно на товарах для дитячої аудиторії. Може мати дислокацію як усередині торгових центрів, так і відокремлене місцезосташування. Відмінність від Department Store – у вузькій спеціалізації
Побутова техніка та електроніка Electronics&whitegoods	Магазин, що спеціалізується виключно на продажах білої техніки (холодильники, пральні машини тощо) та електроніки. Може мати форму або локалізованої торгової точки, або в якості якірних орендаторів
Стоковий магазин Stock	Магазини, де продаються фірмові залишки одягу чи взуття, які не були продані вчасно у фірмових магазинах
Секонд-хенд Secondhand	Магазин (secondhand – другі руки), де реалізуються дешеві непродовольчі товари, які були у вжитку

Закінчення табл.1.1

Бутик Boutique	Невеличкий спеціалізований магазин, який реалізує модні товари відомих марок (одяг, косметику) або товари особливого попиту (вишукані марки вин) за високими цінами
----------------	---

«Спеціалісти в категорії» Experts in the category	Магазини надвужького й одночасно надглибокого асортименту товарів, який обмежується товарними найменуваннями однієї товарної групи
Міні-маркет MiniMarket	Магазин (крамниця) самообслуговування, торговельною площею до 300 м ² з асортиментом продовольчих товарів не менше 500 асортиментних позицій та з мінімальним асортиментом господарських
Торговельний центр Shoppingcenter	Група роздрібних магазинів та закладів швидкого харчування, зосереджених в одному місці і керованих як одне ціле, які за своїми типами, розмірами та місцем розташування функціонально відповідають потребам торговельної зони, яку вони обслуговують
Палатка, павільйон Tent, Pavylon	Торговельний об'єкт, призначений для продажу товарів кінцевим споживачам мінімального асортименту господарських або продовольчих товарів, розміщений в окремій споруді полегшеної конструкції та має торговельну залу для покупців

Щодо принципів діяльності торговельних мереж, то їх можна згрупувати наступним чином. 1 група — Загальні принципи господарювання України, регламентовані Господарським кодексом України: забезпечення економічної багатоманітності та рівний захист державою всіх суб'єктів господарювання; свобода підприємницької діяльності в межах, визначених законом; вільний рух капіталів, товарів та послуг на території України; обмеження державного регулювання економічних процесів у зв'язку з необхідністю забезпечення соціальної спрямованості економіки, добросовісної конкуренції у підприємстві, економічного захисту населення, захисту прав споживачів та безпеки суспільства і держави; захист національного товаровиробника; заборона незаконного втручання органів державної влади та органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб у господарські відносини [35].

2 група — Принципи торговельної діяльності: суворе дотримання чинного законодавства; свобода ціноутворення; забезпечення високої культури обслуговування покупців; саморегулювання процесів поставки і купівлі-продажу товарів; прийняття ефективних комерційних рішень; економічна свобода та рівноправність торгових партнерів; суворі матеріальна та фінансова відповідальність сторін за виконання прийнятих зобов'язань; обґрунтованість

планів різних рівнів з врахуванням реалістичних показників економічного та соціального розвитку; спроможність вміло управляти фінансами; максимально повне врахування інтересів і дій інших суб'єктів ринку, що необхідно з точки зору етики поведінки торговельних мереж для досягнення поставлених ними стратегічних цілей; вміння передбачати ризики господарської діяльності та враховувати їх наслідки; націленість на досягнення кінцевого результату — прибутку; виявлення особистої ініціативи, що необхідно для формування ділових якостей; виокремлення комерційних пріоритетів, що передбачає постійне вивчення та знання усіх деталей торговельної діяльності; активне використання маркетингових підходів у прийнятті рішень; мобільність, динамічність, оперативність діяльності, що виявляється у своєчасному врахуванні вимог ринку.

3 група — Принципи мережевої організації діяльності: добровільне поєднання ресурсів незалежних (або відносно незалежних) підприємств для досягнення спільних цілей; взаємозалежність партнерів; гнучкість структури організації; найчастіше реалізація єдиної бізнес-технології, що характеризується стандартизованими та інтегрованими процедурами, єдиною інформаційною системою, типовими технічними, технологічними, організаційними та іншими засобами, однаковими методами торгівлі, схожим асортиментним оформленням; робота структурних елементів переважно під єдиною торговою маркою, яка є зовнішньою ознакою для індивідуалізації даної торговельної мережі; використання мережевих підходів ведення бізнесу; використання передових технологій управління матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами, повна автоматизація бізнес-процесів; наявність єдиного центру управління або координації, контролю діяльності членів торговельної мережі, концентрація певних управлінських функцій, та отримання за рахунок взаємодії синергетичного ефекту; стійкість зв'язків, керованих декількома ключовими фірмами, які стимулюють інноваційні та комерційні процеси, спрощує управлінські задачі дрібних та середніх підприємств — членів мережі [13].

Отже в результаті досліджень було встановлено, що, незважаючи на нестабільну економічну ситуацію, високу тіньову складову бізнесу в країні, роздрібна торгівля залишається однією з тих галузей, яка активно розвивається і не тільки збільшує власні прибутки, але й є підтримкою всієї економіки країни. Для посилення своїх позицій, утримання наявних та залучення нових клієнтів, збільшення власного прибутку кожне роздрібне підприємство повинно використовувати якомога більший комплекс заходів, враховувати вимоги до форматів магазинів роздрібною мережі.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Сільпо»

Товариство з обмеженою відповідальністю «СІЛЬПО-ФУД» (далі - Товариство) - було створене у 2016 році. Контроль над Товариством здійснює ПАТ «Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд «Рітейл Капітал» (далі - ПАТ «Рітейл Капітал»), яка знаходиться у власності ТОВ «Фоззі Груп» («Кінцеве материнське підприємство»). Кінцевою контролюючою стороною є Костельман Володимир Михайлович, який володіє 51% корпоративних прав ТОВ "Фоззі Груп". Основним напрямком діяльності Товариства є оптова та роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Торгівельна мережа «Сільпо» одна з найбільших національних мереж продовольчих супермаркетів.

Товариство з обмеженою відповідальністю «СІЛЬПО-ФУД» — флагманський торговельний напрям однієї з найбільших торгово-промислових груп України Fozzy Group, в яку входять:

- національна мережа супермаркетів «Сільпо» – 258 супермаркетів у 62 населених пунктах України (24 обл.)
 - у т. ч. 4 делікатес-маркети Le Silpo – у 4 містах України (4 обл.)
 - логістика: автопарк, СТО, склади РЦ (розподільчий центр класу А)
 - власне виробництво продуктів харчування ● власний імпорт продуктів харчування та супутніх товарів
- фудхоли «Сільпо Resto» — тематичні заклади громадського харчування з відкритою площею, організовані у єдиний гастрономічний простір, на території деяких супермаркетів мережі
 - Positano — кафе формату італійської піцерії
 - «Кантін» — кафе швидкого харчування

Станом на 31 грудня 2022 року загальна кількість торговельних об'єктів складає 305 супермаркетів (2021: 338 супермаркетів) у 71 містах України (2021:

80 містах України), у тому числі 4 делікатес-маркети «LE SILPO» з преміальним асортиментом продуктів харчування та непродовольчих товарів та 4 магазини формату OffTop, які спеціалізуються на продажі товарів категорії non-food. Крім того Товариство має в своїй структурі об'єкти логістики (автопарк, СТО, склади розподільчих центрів класу А), а також ресторан «Positano» та Сільпо Restro – фудкорт у торгових мережах. Стратегічними напрямками компанії є власний імпорт, а також розвиток власних торгівельних марок. Юридична адреса: вулиця Бутлерова, будинок 1, м. Київ, 02090, Україна. Середня кількість працівників Товариства в 2022 році складала 33 390 співробітників (в 2021 році: 42 935 співробітників).

ТОВ «СІЛЬПО» - один із небагатьох у світі великих мережевих продуктових ритейлерів, який створює індивідуальний тематичний дизайн для кожного магазину. Мережа супермаркетів «Сільпо» від свого заснування експериментує з інтер'єром торговельних залів. Більш як п'ять років тому ритейлер почав розробляти власний тематичний концептуальний дизайн для окремих супермаркетів, а в 2018 році поширив експеримент на всю мережу. Тепер кожен новий «Сільпо» має індивідуальне оформлення (рис.2.1), крім того, почалося оновлення дизайну й концепції вже наявних супермаркетів, а також кімнат для персоналу.

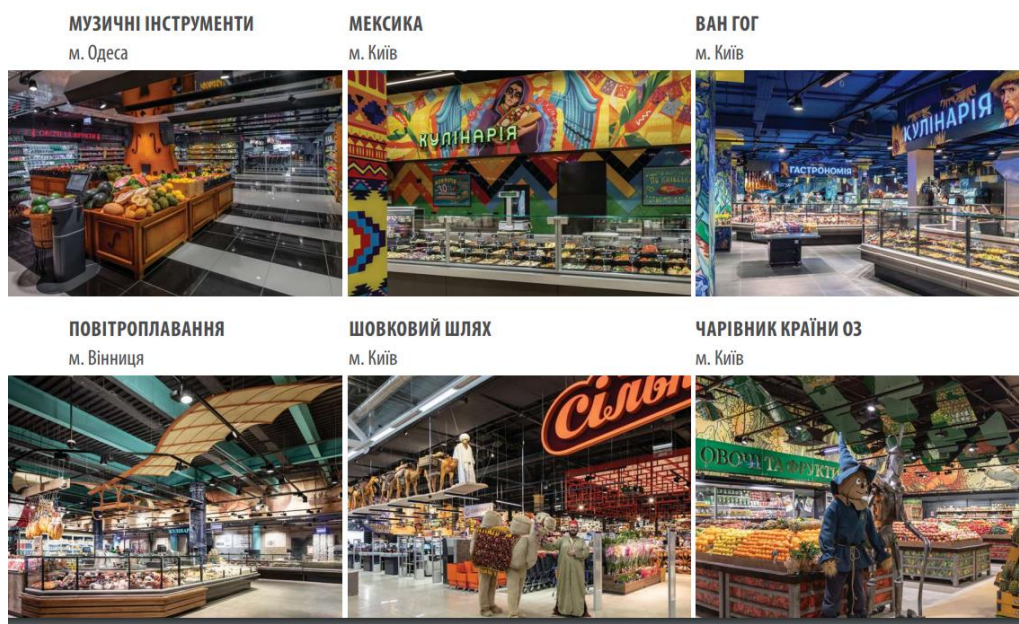


Рис.2.1. Дизайнерські магазини ТОВ «Сільпо»

Le Silpo - мережа делікатес-маркетів зі стильним дизайном, особливим асортиментом та високими стандартами персонального сервісу. На полицях переважають товари преміальної якості, зібрані з різних континентів, та вироби власних майстрів кулінарної справи. Надихнувшись гастрономічними форматами різних країн, команда створила багатофункціональну концепцію: крім купівлі їжі, Гості можуть відвідати авторський заклад Le Grill з меню від бренд-шефа Марко Черветті, випити кави або вина, а також попросити приготувати вибраний у м'ясному відділі стейк чи морепродукти з акваріума або улюблену страву зі свіжих продуктів делікатес-маркету

Товариство здійснює свою діяльність в Україні (рис.2.2).

«СІЛЬПО», LE SILPO. КАРТА ПОКРИТТЯ



Рис.2.2.Карта покриття ТОВ «Сільпо»

Після незначного відновлення у 2021 році від глобальної економічної рецесії, спричиненої пандемією COVID-19, з 24 лютого 2022 року економіка України зазнає шкоди внаслідок повномасштабної війни росії проти України, яка триває, піддаючи нетиповим ризикам і створюючи виклики для підприємств, які

там розташовані та працюють. Вторгненню передували місяці накопичення російських військ на кордонах України, які росія намагалася замаскувати під навчання, а також ескалація російської збройної агресії проти України, яка розпочалась навесні 2014 року в окремих частинах Луганської та Донецької областей, разом з незаконною анексією Республіки Крим російською федерацією.

Організаційна структура ТОВ «Сільпо» наведена на рисунку 2.3.

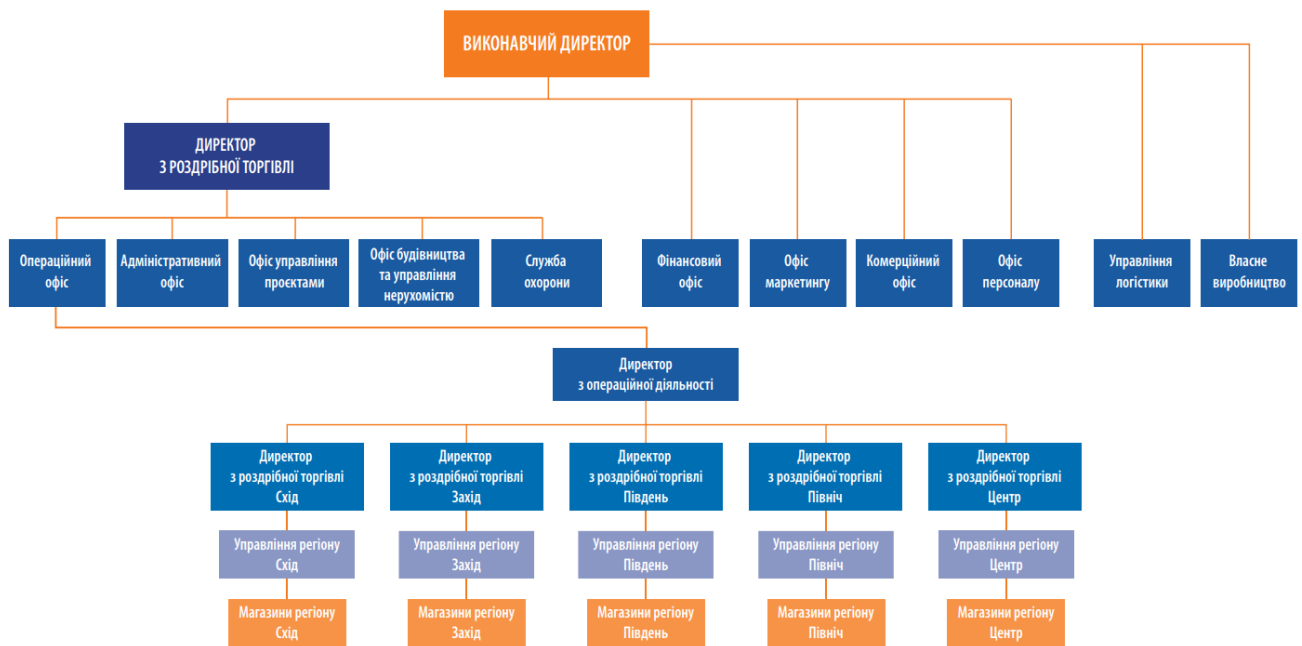


Рис. 2.3. Організаційна структура ТОВ «Сільпо»

24 лютого 2022 року Україна запровадила військовий стан та оголосила загальну мобілізацію. Після поразки російських військ на півночі України у квітні 2022 року, Збройні Сили України змусили росію вивести свої війська з Київської, Чернігівської та Сумської областей. Крім того, під значним тиском українських військ, росіяни залишили правобережну частину Херсонської області у листопаді 2022 року. З наближенням зими, росія змістила свою увагу на терористичні бомбардування критично важливих об'єктів цивільної інфраструктури. В результаті Україна зіткнулася з дефіцитом електроенергії. Збройні Сили України чинять подальший активний спротив військам російської

федерації. Однак, наслідками військової агресії наразі є масштабні руйнування цивільної інфраструктури, у тому числі виробничої, згорання, а подекуди і зупинка окремими підприємствами своєї роботи, розрив логістичних зав'язків, масштабне вимушене переміщення населення тощо.

Падіння ВВП України за підсумком 2022 року оцінюється на рівні 30,4% ($\pm 2\%$), що є кращим показником, ніж передбачалось за попередніми прогнозами. У 2022 році, українська гривня значно знецінилась по відношенню до основних іноземних валют. Так, станом на 31 грудня 2022 року офіційний обмінний курс Національного банку України до долара США становив 36,5686 гривень, а до євро 38,951 гривень (станом на 31 грудня 2021 року: 27,2782 та 30,9226, відповідно). Військове вторгнення росії в Україну також позначилось на оцінках платоспроможності України міжнародними рейтинговими агенціями. У 2022 році кредитний рейтинг України Standard & Poor's становить CCC+ зі стабільним прогнозом. Кредитний рейтинг України агентством Moody's востаннє встановлено на рівні Caa3 з негативним прогнозом (в лютому 2023 року підвищено до Ca зі стабільним прогнозом). Кредитний рейтинг України Fitch востаннє повідомлялося в CC.

Діяльність Товариства зазнала значного впливу війни, крім того, продовжує існувати значна невизначеність щодо розвитку військового вторгнення росії на територію України, його тривалості та відповідно впливу на діяльність Товариства, її персонал, ліквідність та збереження активів. Товариством був визначений ключовий пріоритет – це безпека її співробітників та їхніх сімей. Вже на 10 день війни Товариство створила Штаб підтримки співробітників. Силами Штабу було евакуйовано 1 065 співробітників та їх сім'ї з гарячих точок України, допомогли знайти тимчасове та постійне житло 695 співробітникам та їх сім'ям. Був створений табір під Чернівцями «Fozzy Camp» для того щоб надати прихисток співробітникам з їх сім'ями, які були вимушені покинути свої домівки. За час роботи табору «Fozzy Camp» там перебувало 161 людина зі статусом ВПО, також в таборі провели 3 ретрити (програми по відновленню емоційного та психологічного стану), які відвідало 156 людей.

Запустили програму безкоштовної психологічної підтримки та програму навчання домедичної допомоги, також організували надання консультацій (медичні, юридичні, психологічні, кар'єрні), основна частина з яких пошук роботи, по питанню відновлення житла.

Товариство приймає активну участь у допомозі Збройним силам України, при необхідності надає товари та паливо військовій частині. Відповідні витрати відображені у рядку «Інші витрати» у «Окремому звіту про сукупний дохід». Близько 1636 співробітників приєдналися до Збройних Сил України та територіальної оборони. Входячи до числа компаній, які складають критичну інфраструктуру, Товариство продовжує свою діяльність. Управлінським персоналом було вжито цілий ряд суттєвих заходів задля пом'якшення негативного впливу війни на діяльність та фінансовий стан підприємства. Зокрема, проведена оптимізація графіків роботи торгових точок, оптимізація затрат, переглянуто асортимент товару, проведені переговори із постачальниками та партнерами для отримання більш лояльних умов співпраці, розроблені операційні інструкції для персоналу, адаптовано логістичні ланцюги до поточних умов, реорганізовані ключові бізнес-процеси, щоб пристосуватися до існуючих проблем і забезпечити безперервність діяльності Товариства.

Нижче перелічені основні фактори, які впливають на діяльність Товариства:

- Контроль над активами. В результаті бойових дій частково були пошкоджені магазини, втрачено контроль над магазинами на окупованих територіях. За фактами знищення/пошкодження майна було подані заяви про злочини в правоохоронні органи, проведена фото/відео фіксація стану майна, складені акти огляну, проводиться інвентаризація майна та оформлення її результатів, вживаються заходи із відновлення магазинів та визначення розміру збитків. На дату звітності залишаються закритими 22 об'єкти на окупованих територіях. Відповідні витрати відображені у рядку «Інші витрати» у «Окремому звіту про сукупний дохід».

- Вплив на виручку. Магазины Товариства розташовані по всій території України. Велика частка магазинів зосереджена в Києві та Центральному регіоні України. Нормалізація ситуації в цих регіонах позитивно впливає на динаміку виторгів Товариства. Робота магазинів в західному регіоні взагалі не зупинялася. Водночас, Товариство припинило діяльність магазинів на окупованих територіях східного регіону, в районах інтенсивних бойових дій та обмежила діяльність магазинів в районах наближених до зон бойових дій де це було необхідно. Товариство докладало максимум зусиль, щоб відновити роботу магазинів на деокупованих територіях та забезпечити населення продуктами харчування в належній кількості, а також відновило робочі місця. У 2022 році кількість відновлених склала 47 об'єктів та відкритих нових магазинів 8 об'єктів. Керівництво продовжує докладати зусиль для виявлення та пом'якшення впливу на Товариство, однак існують фактори, поза сферою його відому чи контролю, зокрема тривалість та серйозність військових дій, рівень міжнародної підтримки України, а також подальші дії уряду та дипломатії.

2.2.Оцінка результатів фінансово-економічної діяльності ТОВ «Сільпо»

Фінансовий стан підприємства – це комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів [15].

Фінансовий стан підприємства залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності. Тому на нього впливають усі ці види діяльності підприємства. В першу чергу на фінансовому стані підприємства позитивно позначаються безперебійний випуск і реалізація високоякісної продукції.

Метою оцінки фінансового стану підприємства в системі антикризового управління є розробка і реалізація заходів, направлених на швидке відновлення платоспроможності, відновлення достатнього рівня фінансової стійкості

підприємства, встановлення можливості підприємства продовжувати свою господарську діяльність, подальшого розвитку, забезпечення прибутковості і зростання виробничого потенціалу і ухвалення відповідних рішень [21].

Оцінку результатів фінансово-економічної діяльності ТОВ «Сільпо» ми розпочнемо з оцінки стану активів підприємства. Результати оцінки активів ТОВ «Сільпо» за період 2021-2022 рр. наведемо в таблиці 2.1, дані взяті зі звітності підприємства (додатки).

Таблиця 2.1

Склад активів ТОВ «Сільпо» за 2021-2022 рр.

Стаття	2021	2022	+/-	У %
Необоротні активи				
Основні засоби	16 813 770	17 226 900	413 130	2,46
Нематеріальні активи	4 258 050	3 097 800	-1 160 250	-27,25
Інвестиційна нерухомість	-	289 880	289 880	-
Інвестиції в дочірні компанії	272 809	252 234	-20 575	-7,54
Інвестиції в асоційовані компанії	-	1 036 487	1 036 487	-
Фінансові інвестиції	1 400 396	-	-1 400 396	-100,00
Відстрочені податкові активи	196 279	-	-196 279	-100,00
Передплати за основні засоби	711 069	310 626	-400 443	-56,32
Дебіторська заборгованість по суборенді	-	828	828	-
Оборотні активи				
Запаси	6 461 622	5 973 577	-488 045	-7,55
Торгова та інша поточна дебіторська заборгованість	5 482 730	2 620 491	-2 862 239	-52,20
Фінансові інвестиції	1 711 169	1 546 379	-164 790	-9,63
Дебіторська заборгованість за розрахунками бюджетом	51 862	46 200	-5 662	-10,92
Гроші та їх еквіваленти	1 163 038	1 066 300	-96 738	-8,32
Інші оборотні активи	137 549	201 156	63 607	46,24
Разом активів	38 660 343	33 668 858	-4 991 485	-12,91

Динаміка активів ТОВ «Сільпо» за 2021-2022 рр. наведена на рисунку 2.4.

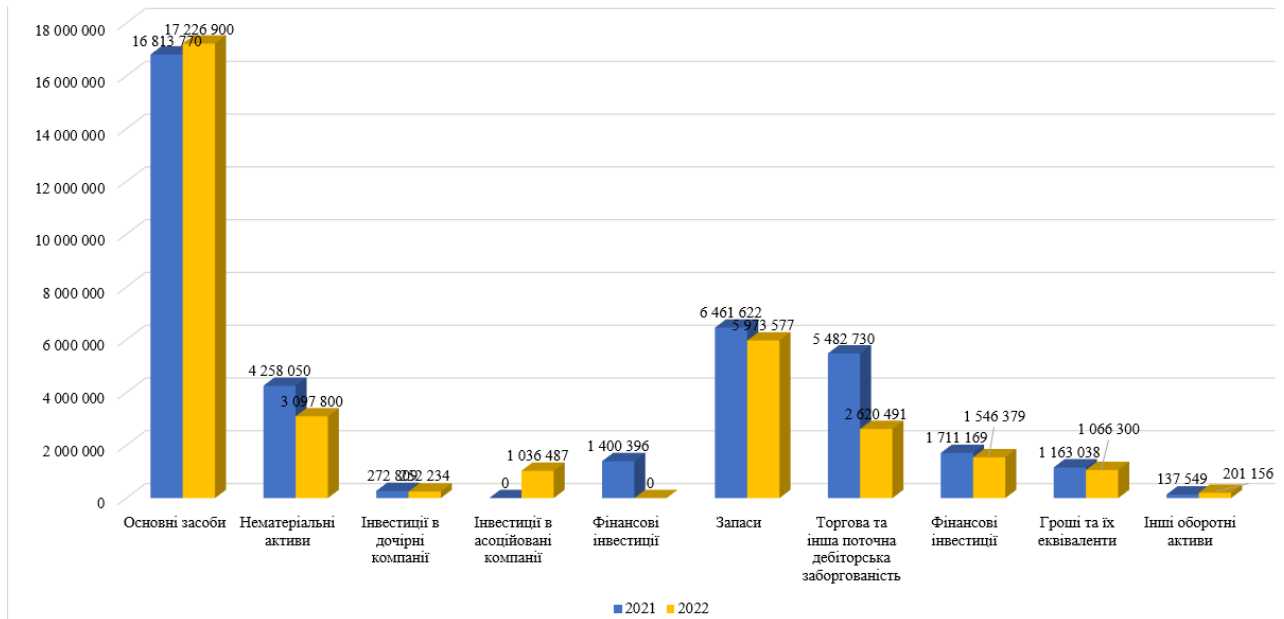


Рис.2.4. Динаміка активу балансу ТОВ «Сільпо» за період 2021-2022 рр.

Серед основних статей активу ТОВ «Сільпо» за період 2021-2022 рр. відбулись певні зміни: зросли лише основні засоби на 2,46% та Інші оборотні активи на 46,24%, а вартість решти статей зменшилась, в тому числі: Нематеріальні активи на 27,25%, передплати за основні засоби на 56,32%, Торгова та інша поточна дебіторська заборгованість на 52,20%, дебіторська заборгованість за розрахунками бюджетом на 10,92%, запаси на 7,55%. Сума активів зменшилась загалом на 12,91%.

Пасиви – джерела фінансових ресурсів для формування активів, тому що не можуть останні взятися з нізвідки. Пасиви – це те, що вимагає від власника додаткових витрат, не приносить дохід і зменшує свою початкову вартість з часом. Наприклад, квартира чи будинок для власного проживання, автомобіль для особистого користування. Для оцінки пасивів використовують загальний аналіз складу і структури пасивів підприємства аналіз складу і динаміки власного капіталу, позикових засобів та аналіз структури пасивів балансу (табл. 2.2).

А от динаміка складових пасиву балансу ТОВ «Сільпо» за період 2021-2022 рр. наведена на рисунку 2.5.

Таблиця 2.2

Склад пасивів ТОВ «Сільпо» за 2021-2022 рр.

Стаття	2021	2022	+/-	У %
Власний капітал				
Статутний капітал	13 047 703	13 047 703	0	0
Непокритий збиток	16 105 027	23 736 759	7 631 732	47,39
Довгострокові зобов'язання та забезпечення				
Банківські кредити	1 464 696	1 397 278	-67 418	-4,60
Непоточні зобов'язання з оренди	9 583 891	12 088 615	2 504 724	26,13
Інші фінансові зобов'язання	2 498 761	2 499 178	417	0,02
Інші зобов'язання	12 985	64 562	51 577	397,20
Поточні зобов'язання і забезпечення				
Поточні зобов'язання	409 449	1 481 551	1 072 102	261,84
Банківські кредити	2 373 923	3 274 126	900 203	37,92
Поточні зобов'язання з оренди	1 604 645	2 017 474	412 829	25,73
Інші фінансові зобов'язання	522 902	880 061	357 159	68,30
Торгова та інша поточна кредиторська заборгованість	22 559 067	19 001 625	-3 557 442	-15,77
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	259 915	1 114 449	854 534	328,77
Зобов'язання за одержаними авансами	279 727	520 536	240 809	86,09
Інші зобов'язання	96 129	70 036	-26 093	-27,14
Разом пасивів	38 660 343	33 668 858	-4 991 485	-12,91

Серед основних статей пасиву балансу ТОВ «Сільпо» за період 2021-2022 рр. відбулись певні зміни: збільшились непокритий збиток на 47,39%, непоточні зобов'язання з оренди на 26,13%, інші зобов'язання на 397,2%, поточні зобов'язання на 261,84%, банківські кредити на 37,92%, поточні зобов'язання з оренди 25,73%, інші фінансові зобов'язання на 68,30%, кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом на 328,77%, зобов'язання за одержаними авансами на 86,09%. Решта – зменшились, в тому числі банківські кредити на 4,6%, торгова та інша поточна кредиторська заборгованість на 15,77%, інші зобов'язання на 27,14%. Сума пасиву ТОВ «Сільпо» зменшилась загалом на 12,91%.

Головною метою створення та подальшої діяльності будь-якого господарюючого суб'єкту, не залежно від виду його діяльності чи форми власності, є отримання кінцевого фінансового результату, тобто прибутку. Отже, фінансовий результат - це прибуток або збиток який отримує господарюючий суб'єкт внаслідок своєї діяльності. Таким чином, фінансовий результат є одним з найважливіших економічних показників, який узагальнює усі результати господарської діяльності та надає комплексної оцінки ефективності цієї діяльності. Фінансові результати ТОВ «Сільпо» за 2021-2022 рр. наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Фінансові результати ТОВ «Сільпо» за 2021-2022 рр.

Стаття	2021	2022	+/-	У %
Дохід від реалізації	72784231	69990601	-2 793 630	-3,84
Собівартість реалізації	52182935	50815360	-1 367 575	-2,62
Валовий прибуток	20601296	19175241	-1 426 055	-6,92
Інші операційні доходи	412331	725090	312 759	75,85
Витрати на збут	18533954	17517114	-1 016 840	-5,49
Адміністративні витрати	2775764	3379927	604 163	21,77
Інші операційні витрати	121299	160302	39 003	32,15
Збиток від операційної діяльності	417390	1157012	739 622	177,20
Інші доходи	563547	514944	-48 603	-8,62
Інші витрати	16678	3980812	3 964 134	23768,64
Фінансові доходи	314875	58748	-256 127	-81,34
Фінансові витрати	2358809	2503139	144 330	6,12
Дохід (втрати) від участі в капіталі	2814	4859	2 045	72,67
Прибуток/(збиток) від переоцінки фінансових інвестицій	8879	-	-8 879	-100,00
Дохід/(втрати) від інвестицій в асоційовані компанії	-	363909	363 909	-
Збиток до оподаткування	1926148	7436039	5 509 891	286,06
Дохід/(витрати) з податку на прибуток	79969	196279	116 310	145,44
Збиток за рік	1846179	7632318	5 786 139	313,41
Прибуток від переоцінки основних засобів	-	586	586	-
Загальний сукупний збиток за рік	1846179	7631732	5 785 553	313,38

Динаміка основних фінансових результатів ТОВ «Сільпо» за 2021-2022 рр. наведена на рисунку 2.5.

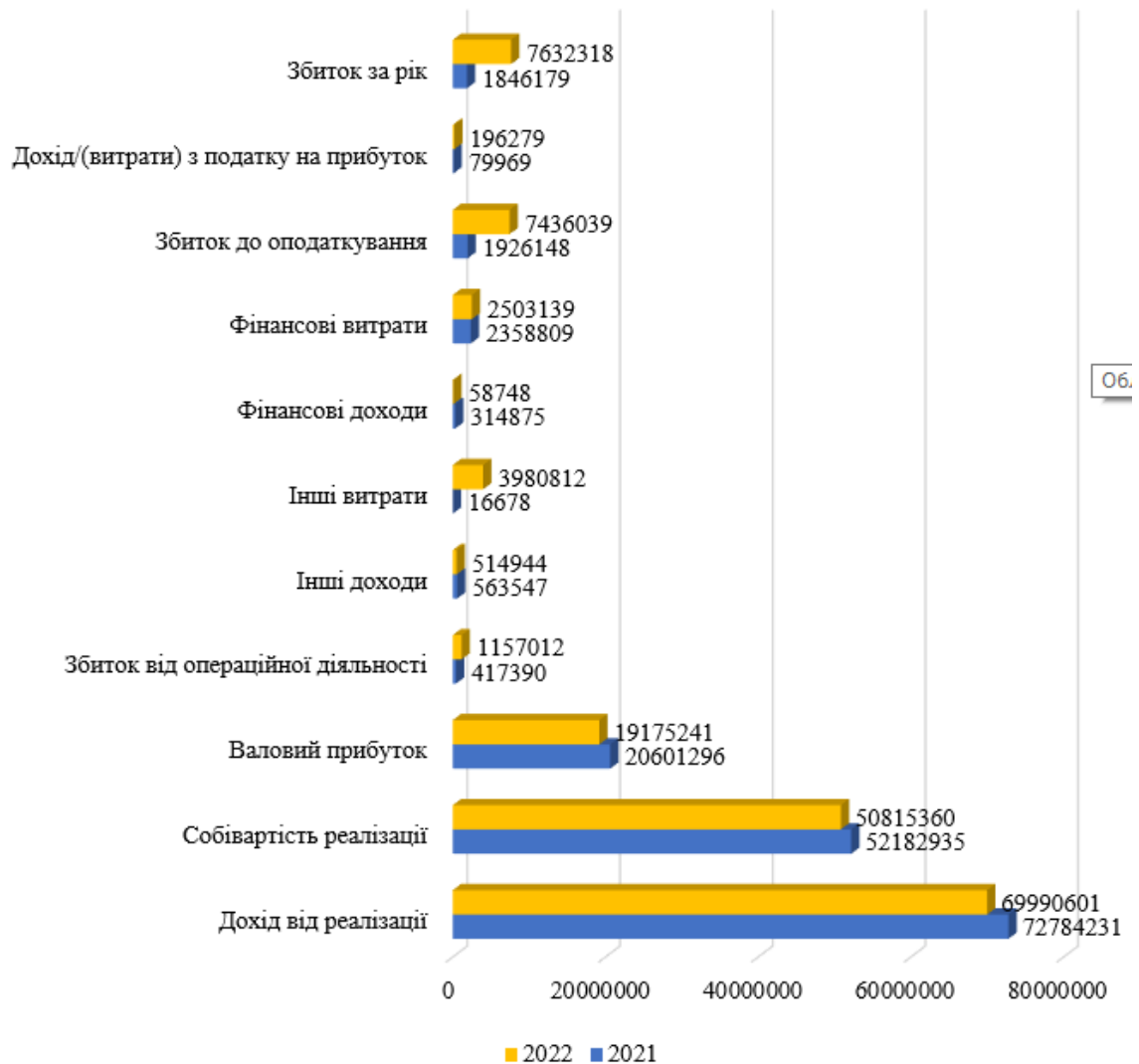


Рис.2.5. Динаміка основних фінансових результатів ТОВ «Сільпо» за 2021-2022 рр.

Підприємство працювало два останні роки збитково, це може бути пов'язано з тим, що після пандемії та через російське вторгнення у підприємства було отримано великий збиток, через низьку явку покупців через постійні руйнування торгових приміщень, через окупацію тощо.

Попри те, що підприємство збиткове, а в свою чергу вирахувати рентабельність стає складно, ми пропонуємо визначитись із показниками ділової активності. Глобалізація економічних процесів, висока конкуренція,

нестабільність політичної ситуації в країні вимагають від підприємств постійного пошуку все нових і нових шляхів підвищення їх фінансово-господарської діяльності. Саме достовірна та реальна оцінка ділової активності зможе адекватно оцінити середовище, в якому функціонує підприємство, і власні можливості, виявити напрями можливих змін, пристосувати свій бізнес до цих умов, максимально використавши вкладені у діяльність підприємства ресурси і наявні у них потенційні можливості.

Слід відзначити, що ділова активність є досить широким поняттям та охоплює майже всі основні сфери діяльності підприємства. Дослідження праць науковців щодо трактування поняття «ділова активність підприємства» свідчать про їхнє розмаїття й неузгодженість.

Так, під діловою активністю розуміють комплексну характеристику діяльності підприємства, яка містить в собі оцінку ступеня напруженості та виконання плану за всіма видами показників діяльності; сукупність зусиль, спрямованих на зростання прибутковості підприємства та його інвестиційної привабливості; пошук можливих резервів підвищення ефективності виробництва; аналіз ефективності використання трудових, нематеріальних та фінансових ресурсів; прагнення лідерства на ринку.

Поглиблений аналіз ділової активності включає оцінку як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, що впливають на підприємство і на його ринкове оточення. Аналіз і оцінка внутрішньої ділової активності здійснюється у кількісному і якісному вимірах. Зокрема, якісними параметрами можуть бути широта ринків збуту продукції; наявність продукції, що постачається на експорт; репутація підприємства; наявність стабільних постачальників і споживачів; конкурентоспроможність продукції, послуг, робіт тощо.

Показники ділової активності ТОВ «Сільпо» за 2021-2022 рр. наведено на рисунку 2.6.

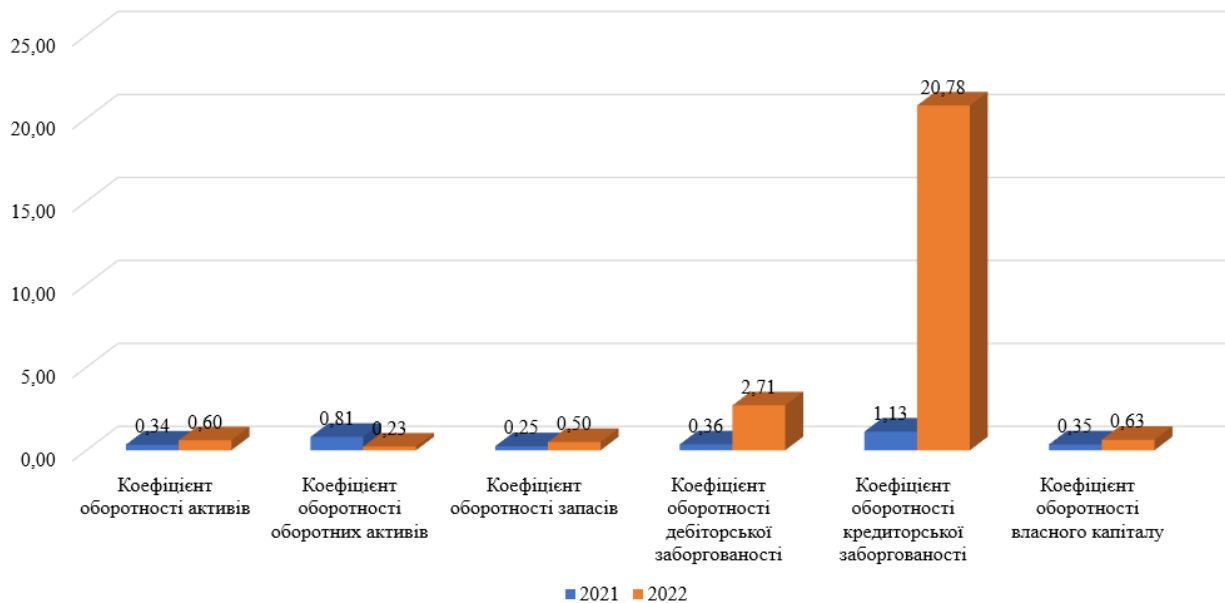


Рис.2.6.Динаміка показників ділової активності ТОВ «Сільпо» за 2021-2022 рр.

Ефективність діяльності підприємства залежить від багатьох чинників – внутрішніх і зовнішніх. Такі умови зокрема забезпечуються шляхом заснування і постійного функціонування на національному, регіональному чи галузевому рівнях спеціальних інституційних механізмів–організацій (дослідно-впроваджувальних і навчальних центрів, інститутів, асоціацій), діяльність яких зорієнтована на: визначення і розв'язання основних проблем підвищення ефективності (продуктивності) різних виробничо-економічних систем; практичну реалізацію стратегії і тактики розвитку національного господарства; підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації менеджерів та інших кадрів.

Вважаємо, що ефективність підприємства представляє собою комплексну оцінку кінцевих результатів використання основних і оборотних фондів, трудових і фінансових ресурсів та нематеріальних активів. Показники ефективності, можливість її застосування та оцінки ефективності заходів проводяться з метою розвитку підприємства. Але оцінки фінансових показників замало, необхідно і звертати значну увагу показникам, які відображають сам процес виробничо-господарської діяльності підприємства.

2.3.Визначення особливостей торговельної мережі «Сільпо»

Товариство з обмеженою відповідальністю «СІЛЬПО-ФУД» — флагманський торговельний напрям однієї з найбільших торгово-промислових груп України Fozzy Group.

Торговельна мережа пропонує:

– Захоплюючий досвід, атмосфера й дизайн спрямовані на те, щоб перевершити очікування Гостей та перетворити візити на справжню гастрономічну подорож.

– Особливий асортимент, щоб радувати, орієнтований на Гостей . В асортименті до 76 000 SKU – місцевого виробництва та імпорту, з яких 80% – частка харчових продуктів.

– Персональний сервіс у супермаркетах, на фудкортах та фудхолах мережі, щоб дарувати Гостям щирі усмішки та справжні діалоги.

ТОВ «СІЛЬПО» тричі визнано найінноваційнішим ритейлером в Україні в 2019 році. У торговельної мережі є програма для постійних гостей. Програма «Власний Рахунок» створена на основі вивчення досвіду найуспішніших програм лояльності в міжнародній практиці та запущена в 2007 р. Нині програма діє в кожному супермаркеті «Сільпо», делікатес-маркеті Le Silpo. Крім того, накопичувати бали за покупки можна в мережах партнерів програми: «Сільпо Вояж», ringoo, «Біла ромашка», за оплату карткою «Банку Восток» та за участь в екопроекті Silporecycling. Із «Власним Рахунком» постійні Гості отримують винагороду за покупки в «Сільпо», Le Silpo та в партнерів програми: збирають бали, використовують персональні пропозиції та кожні 2-3 місяці отримують бонус – персональну знижку на нові покупки.

У ТОВ «Сільпо» є власний мобільний додаток (рис.2.7), який має свої переваги:

- Проста реєстрація за номером телефону
- Електронна картка із безпечним динамічним QR-кодом, що оновлюється

щохвилини

- Бали, бонуси та персональні пропозиції оновлюються після кожної покупки
- Оплата QR-кодом в один скан після додавання платіжної картки до гаманця Mastercard
- Акції «Сільпо», що оновлюються щотижня
- Електронні персональні пропозиції що два тижні
- Отримання бонуса на місяць раніше від паперового
- «Збиралочка», що дає змогу накопичувати акційні фішки онлайн
- Перевірка ціни за штрих-кодом у реальному часі
- Історія покупок, всі чеки зберігаються в додатку
- Список вибраних товарів
- Зворотний зв'язок зі службою підтримки
- Оцінка візиту після відвідування супермаркету



Рис.2.7.Інтерфейс мобільного додатку ТОВ «Сільпо»

Мережа «Сільпо» активно розвиває в супермаркетах технологію самостійної оплати товарів Self-checkout. На касах самообслуговування Гість може сам сканувати вибрані товари за допомогою вбудованого сканера, упаковувати покупки й оплачувати їх зручним для нього способом. Водночас у зоні з терміналами постійно працює консультант, який готовий детально розповісти про роботу послуги та допомогти Гостям.

У мережі є власні торговельні марки, найвідоміші:

1. ВТМ «Премія» – це наш погляд на те, якими смачними та чудовими мають бути продукти. Ми старанно відбираємо лише те, що подобається нам самим і в чому ми впевнені.

2. ВТМ «Повна Чаша» пропонує асортимент продуктів і товарів щоденного вжитку за доступною ціною. Їхні властивості цілком відповідають технічним вимогам відповідних категорій та перевіряються нашою службою контролю якості.

3. ВТМ «Премія Рікі Тікі» — це високоякісні товари для малечі від 3 років з веселим героєм-мангустром, виготовлені спеціально для нашої мережі українськими та зарубіжними виробниками. Ми особливо ретельно відшукуємо товари для цієї марки, оскільки турбуємося про здоров'я малюків. Якість додатково контролюється нашими фахівцями.

4. ВТМ «КРАФТЯР» — власне виробництво продуктів, які виготовляємо вручну. Це хліб і випічка, кулінарія й копчення, піца, соки і смузі, сироварня, веганські десерти та багато іншого. Ми думали, як це все об'єднати, і зрозуміли, що головною загальною складовою всього переліченого є виробники – наші майстри, крафтярі.

Торговельна мережа працює над тим, щоб створити якісні умови праці для своїх працівників, а також створює мотиваційні умови для саморозвитку персоналу. Саме тому ТОВ «Сільпо» реалізовує деякі проекти з мотивації працівників (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Заохочення (мотивація) працівників ТОВ «Сільпо»

Вид мотивації	Характеристика
Найкращий працівник магазину	На першому етапі визначається керівництвом магазину за показниками в роботі, на другому – шляхом таємного голосування колег. Фото найкращих працівників розміщуються на дошці пошани
Лідери	Змагання серед магазинів мережі. Для перемоги необхідні найкращі показники в роботі магазину.
Дитячі екскурсії в магазини	Діти співробітників мають змогу відвідати наші магазини, щоб побачити на власні очі, де працюють їхні батьки. Під час екскурсій діти беруть участь у майстер-класах з ліплення пиріжків та оформлення печива унікальним дизайном:) Дізнаються також про те, як зважується товар, виготовляються цінники, та про цікаві факти щодо продукції магазину.
Екскурсії на підприємства постачальників	Співробітники нашої компанії мають змогу відвідати підприємства постачальників для підвищення якості обслуговування Гостей, ознайомлення з головними процесами виробництва товару, який продається в магазинах мереж.
Welcome Pack	Набір корисних речей для нових співробітників офісів. У пакеті з унікальним дизайном для новачків – брендovanі блокнот, ручка, чашка, а також цікаві наліпки для гаджетів
Конкурс відеоробіт для студентів	Підтримка активних, цілеспрямованих, відкритих до нового, старанних студентів, які поєднують навчання та роботу в мережі «Сільпо».
Проект «Амбасадор»	Деякі студенти, що працюють у «Сільпо», є соціально активними і до думки яких прислухаються, стають амбасадорами нашого бренду у своїх навчальних закладах та взяли на себе місію розповісти про переваги роботи в «Сільпо». В 2019 році – 21 студент денної форми навчання став частиною проекту «Амбасадор».
Медичне страхування	Після 3-х місяців роботи коштом компанії працівники офісів, а також керуючі супермаркетів та ресторанів отримують поліси добровільного медичного страхування, які дають можливість одержати медичну допомогу.
Спортзал та мовні курси	Компанія дає можливість співробітникам придбати на спеціальних умовах абонементи до спортзалу, а також вивчати іноземні мови на курсах.

SWOT це ефективний інструмент бізнес-планування, який використовується в бізнесі для формування стратегій. Цей інструмент допомагає проаналізувати внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони), які впливають, і зовнішні фактори (можливості та загрози), які можуть мати вплив на організацію. SWOT може допомогти вам проаналізувати свій бізнес зі стратегічної точки зору. Це допоможе вам визначити, як використати свої можливості, використовуючи свої сильні сторони та як уникнути загроз та усунути слабкі сторони.

Керівництво ТОВ «Сільпо» пропонує своє бачення SWOT аналізу (рис.2.8)

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<ul style="list-style-type: none"> ● Відома торговельна марка ● Розгалужена мережа магазинів, що покриває більшість регіонів країни ● Ефективне використання ефекту масштабності ● Нееластичний попит на більшість товарів в асортименті забезпечить постійний попит навіть у разі зниження економічного зростання 	<ul style="list-style-type: none"> ● Наявність значних обсягів кредиторської заборгованості та залежність від домовленостей із постачальниками, однак це в цілому є поширеною практикою на ринку
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<ul style="list-style-type: none"> ● Подальше розширення мережі в Україні шляхом відкриття нових магазинів і купівлі наявних ● Поліпшення платоспроможності населення і зростання споживання ● Впровадження і продаж продуктів під власною торговельною маркою ● Підвищення операційної ефективності за допомогою впровадження новітніх технологій 	<ul style="list-style-type: none"> ● Короткострокове погіршення деяких фінансових показників через збільшення боргового навантаження у зв'язку з фінансуванням розширення групи і коливаннями курсу валют ● Збільшення конкуренції на ринку з боку вітчизняних компаній ● Вихід на ринок України зарубіжних компаній, які мають дешевші джерела фінансування ● Погіршення платоспроможності населення

Рис.2.8.SWOT-матриця ТОВ «Сільпо»

ТОВ «Сільпо» входить до топ-10 продуктових торговельних мереж за кількістю точок, кількості працівників та швидкості покриття території (рис.2.9). У першій десятці гравців продовольчого ритейлу за кількістю торговельних точок станом на червень 2023 року, трійка лідерів залишається незмінною - АТБ (Дніпро), Fozzy Group (Київ) та VolWest Retail (Луцьк).

ТОП-10 продуктивних мереж України за кількістю працюючих магазинів у I півріччі 2023 року									
№	Компанія	Мережі	Лого	Центральний офіс	Кількість торгових точок, червень 2023 р.	Кількість торгових точок, 2022 р.	Приріст 2023-2022 рр., %	Кількість відкритих магазинів у січні-червні 2023 р.	Кількість областей покриття, червень 2023 р.
1	ТОВ «АТБ-маркет»	АТБ		Дніпро	1187	1162	2,2%	10	22
2	Fozzy Group	Сільпо, Фора, Fozzy Cash&Carry, Le Silpo, Thrashi, Favore		Київ	709	692	2,5%	17	22
3	VolWest Retail	Наш Край, Наш Край експрес, SPAR		Луцьк	252	249	1,2%	7	20
4	ПрАТ «МХП»	М'ясомаркет		Київ	231	220	5,0%	27	20
5	ТОВ «АРІТЕЙЛ»	КОЛО		Київ	228	221	3,2%	7	2
6	ТОВ ТВК «Львівхолод»	Рукавичка, Під Боком		Львів	200	200	0,0%	1	7
7	ТОВ «Клевер Сторс»	Сім23, Сімі		Луцьк	194	167	16,2%	28	5
8	ТОВ «ОПТТОРГ-15», ТОВ НМСМ «Делві»	Делві		Київ	156	148	5,4%	13	6
9	ТОВ «Вересень плюс»	Файно маркет, Файно експрес, Файно Дискаунтер, VARTO, Соціальний магазин		Кропивницький	156	139	12,2%	17	2
10	ПП «Мережа-Сервіс-Львів»	Близенько		Львів	153	141	8,5%	12	3

Рис.2.9.Топ-10 продуктивних мереж України (на I квартал 2023 року)

У 2022 році ТОВ «Сільпо-Фуд» прийняло рішення про створення Благодійного фонду «Каннон». Основна діяльність компанії пов'язана з наданням соціальної допомоги. Станом на 31 грудня 2022 року ТОВ «Сільпо-Фуд» належить 100% частки в статутному капіталі компаній:

- ТОВ «Княжицький Гай» — основна діяльність компанії пов'язана з управлінням активами
- ТОВ «Меджік Вілледж» — основна діяльність компанії пов'язана з управлінням активами
- ТОВ «Енкі Фуд» — основна діяльність компанії пов'язана з сільським господарством
- Благодійний Фонд «Каннон» — основна діяльність компанії пов'язана з наданням соціальної допомоги • та неконтрольована частка в статутному капіталі

ПАТ «Холдинг Інвест» 41,7377% — основна діяльність компанії пов'язана з управлінням активами.

Попри війну, торговельна мережа «Сільпо» активно працює над її розвитком, і не планує зменшувати кількість торгових точок (рис.2.10).

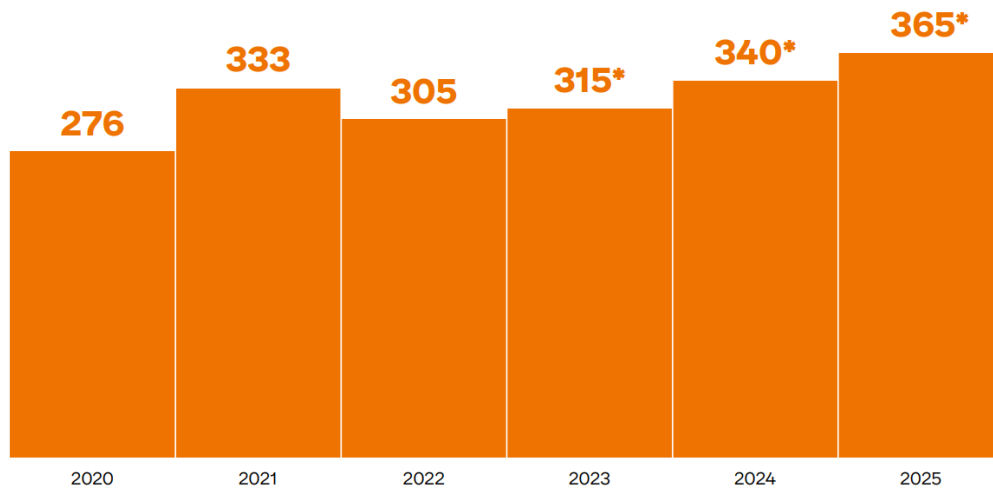


Рис.2.10. Прогнози зростання торговельної мережі «Сільпо»

Через російське вторгнення 18 супермаркетів зупинили роботу від початку окупації: 5 у Маріуполі, 4 у Бердянську, 3 у Мелітополі, по 2 у Северодонецьку, Енергодарі, по 1 у Дніпрорудному, Лисичанську. Доступу до цих магазинів немає, деякі з них фізично знищені.

Через російське вторгнення ТОВ «Сільпо» :

- Збільшили ліміт зняття готівки на касах «Сільпо» з 500 гривень до 6 000 гривень з 28 лютого
- З початку повномасштабного вторгнення не працювали акційні програми. З квітня 2022 року повернулися знижки — «Ціна тижня» та відновили акції на окремі товари
- З квітня відновлена доставка товарів
- У травні відновлено програму лояльності «Власний Рахунок», всі бали, накопичені з 24 лютого переведені в бонуси
- Програма допомоги через подарункові сертифікати в Партнерстві з Міністерством соціальної політики та платіжною системою Mastercard.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМИ МЕРЕЖАМИ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

3.1. Власна торгова марка як спосіб підвищення результативності діяльності торговельної мережі

Забезпечення ефективного функціонування об'єктів роздрібної торгівлі в умовах диверсифікації товарного ринку, з одного боку, досягається за допомогою максимального задоволення потреб споживачів (покупців) як у товарах, послугах, так і в рівні обслуговування, а з іншого – у найменших витратах часу і найбільших зручностях придбання необхідних товарів. Максимальне задоволення попиту та потреб населення у різних видах товарів та торговельних послуг вимагає збалансованого та раціонально організованого процесу розвитку роздрібної торговельної мережі. Це вимагає детального обґрунтування та дослідження особливостей функціонування роздрібної торговельної мережі регіонів держави та визначення перспектив її розвитку.

Одним із напрямів збільшення результативності діяльності є створення власних торговельних марок. Власні торговельні марки (далі – ВТМ) роздрібних мереж створюються та розвиваються внаслідок спільних зусиль ритейлерів та компаній-постачальників. Водночас використовуються різноманітні брендингові заходи щодо формування довгострокової прихильності та лояльності до ВТМ з боку споживачів. Не слід недооцінювати важливість формування бренду роздрібної торговельної мережі чи її суббрендів. Наприклад, Ф. Котлер зауважує, що брендинг є одним з найбільш важливих аспектів просування товарів [9, с. 404].

Стратегія роздрібного брендингу передбачає формування інтегрованих заходів брендингу роздрібної торговельної мережі, що у довгостроковій перспективі в умовах наявних ресурсів підприємства та мінливості ринку здатне сприяти реалізації поставлених цілей за рахунок створення конкурентних переваг. Існує дві протилежні стратегії роздрібного брендингу: корпоративний брендинг (назва ВТМ співпадає з назвою ритейлера) та товарний брендинг (назва ВТМ не співпадає з назвою ритейлера) [8].

Основною стратегічною метою роздрібного брендингу є збільшення капіталу як ВТМ, так і бренда торговельної мережі. В сучасних умовах ведення бізнесу ритейлерам слід дбати про ефективний розподіл фінансових ресурсів між своїми ВТМ, щоб збільшити частку ринку та загальну вартість портфеля. Практика застосування ВТМ на українському ринку набуває все більшого розповсюдження. Даний хід першими на території України почали застосовувати національна мережа «АТБ-Маркет» та міжнародні мережі «Фуршет», «Metro С&С». До основних переваг власних торговельних марок для торговельної мережі можна віднести: підвищення вартості торговельної мережі за рахунок введення додаткових брендів, а також здатність швидко реагувати на зміну попиту за рахунок того, що виробництво ВТМ дозволяє торговельній мережі відслідковувати та оперативно реагувати на зміни смаків та вподобань споживачів.

Основними перевагами ВТМ для споживача є: унікальність продукції, що продається у певній мережі, а також можливість придбати товар за нижчою ціною у порівнянні із продукцією відомих брендів та за належної якості. Так, купуючи товар під власною торговельною маркою мережі, споживач може економити до 30% власних коштів, порівняно з купівлею аналогічного товару відомого бренду [10].

Дуже важливо чітко позиціонувати свою ВТМ в портфелі та у головах покупців. Для спрощення процесу управління портфелем ВТМ, потрібно обрати одну зі стратегій його сегментування: за ціновою ознакою, за категоріями товарів або за вигодою від їх придбання.

1. Сегментація за ціновою ознакою. Цей підхід дає можливість виокремити в портфелі як мінімум дві, навіть три ВТМ, які будуть активно продаватись в різних сегментах: нижньому, середньому та преміальному.

2. Сегментація за товарною категорією. У цьому випадку ритейлер просуває в кожній товарній категорії окрему ВТМ. Це дозволяє донести до споживача унікальну асоціацію з брендом і переваги, які компанія надає своїм клієнтам у цій категорії. Такий різновид сегментації використовують в тому

випадку, коли нема помітного зв'язку між іміджем бренду ретейлера і товарною категорією, яку просувають.

3. Сегментація за вигодою від придбання товарів. Ця стратегія дає можливість створювати бренди, ґрунтуючись на специфічних потребах покупців, незалежно від цінової ознаки і категорії.

Ретейлери агресивно просувають свої товари під ТМ-копіями за допомогою знижок і рекламних повідомлень. За якістю ці товари зовсім не поступаються бредованим оригіналам, так як були створені на основі ретельного аналізу їх складу. Цей процес має назву реверсної (зворотної) інженерії (reverse engineering). Компанії економлять на розробленні технології виробництва, маркетингу і в результаті, навіть незважаючи на високу ціну ВТМ, отримують високий прибуток від їх продажу. Також ретейлери фактично перекладають усі ризики нових продуктів на плечі виробників, яких вони копіюють. Ось чому марок копій більше в тих товарних категоріях, які потребують швидкого оновлення асортиментного ряду.

Питання в тому, які споживачі надають перевагу товарам ВТМ ретейлерів і як привабити на свій бік всіх інших, залишається одним із найважливіших для побудови стратегії виходу на ринок ВТМ. На основі двох критеріїв – чутливості до фактору вартості і сприйняття різниці в якості відносно до ТМ виробників – виділяють чотири типи споживачів ВТМ [14 бровченк]:

1. Випадкові покупці: не надають особливого значення вартості і не замислюються про якість товарів, які планують придбати.

2. Покупці брендів: мають низьку чутливість до ціни, але серйозно відносяться до питання якісних відмінностей між ВТМ і брендами виробників. Більшість рішень приймають на користь брендів.

3. Покупці ВТМ: дуже чутливі до ціни, вбачають невелику різницю в якості орендованих товарів і товарів ВТМ, роблять вибір на користь останніх.

4. Змішаний тип: надають значення ціні, вбачають величезну різницю в якості орендованих товарів і товарів ВТМ. Основні зусилля з просування ВТМ ретейлери направляють на першу і останню групи (активні покупці ВТМ

віддають перевагу і без додаткових зусиль з боку мережі, а активні покупці брендів товарів не готові змінювати свої вподобання).

Типологія власних торгових марок наведена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Тип ВТМ	Характеристика
Родова марка (однорідні товари)	Товар без торгової марки, який продається у простій упаковці за низькою ціною. В теперішній час роль родової марки виконує бюджетна приватна марка
Контрольовані марки (ексклюзивні марки виробників)	Марки, які належать виробникам і постачаються ними ексклюзивно конкретним ретейлерам (наприклад, лінія товарів під маркою Phisique компанії Procter&Gamble продається виключно у магазинах Tesco)
Контрмарки	Власні марки товарів різних категорій, не призначені для того, щоб викликати у покупців асоціації з корпоративним брендом ретейлера (приклад ґ марка Matsui, яка продається в магазинах Curry's та Dixons)
Бюджетні марки/захисники	Марки ідентичні корпоративному бренду ретейлера, найменування товару підкреслюється. Товари продаються у відносно простій упаковці і за низькими цінами
Марки-копії (перероблені)	Товари не мають потреби у високих витратах на розробку, мають ту саму якість, виконують аналогічні функції з товарами під маркою виробника (приклад ґ кава Beamont, яка продається в магазинах Aldi)
Марки-двійники	Товари такої самої якості, виконують ті ж самі функції, що і товари під маркою виробника. Імітують багато візуальних ознак марки виробника (приклад Sainsbury's Classic Cola)
Домашні марки	Назва компанії-ретейлера вказує місце з назвою товарної категорії (приклад ґ товарна лінія Finest в магазинах Tesco)
Ексклюзивні дизайнерські марки	Товари, котрі створюються ексклюзивно для ретейлера і на яких стоїть ім'я дизайнера
Марки-вивіски	Торговий знак ретейлера (чи назва чітко асоціюється з ним, ґ як назва St. Michael з компанією Marks and Spencer) ідентифікує всі товари, які продаються як приватні марки (приклад марка NEXT)

Власна торгова марка (VTM), або private label (англ.) – це марка товару, яка ексклюзивно представлена в торговельній мережі. VTM є ініціативою мережі роздрібної торгівлі, яка бере на себе розробку і контроль над виробництвом і якістю продукту. Товари VTM можуть випускатися під маркою мережі або мати власну назву. В мережах Fozzy Group представлена продукція під такими власними торговими марками (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Власні торгові марки ТОВ «Сільпо (Фозі груп)

Назва VTM	Характеристика
	<p>VTM «Премія»® (перша VTM Fozzy Group) запущена в 2006 році в мережах «Сільпо», «Фора» і Fozzy. Сьогодні «Премія»® демонструє асортимент із понад 2 571 найменування у 435 категоріях продовольчих і непродовольчих товарів.</p> <p>Товари VTM «Премія»® – це високоякісна продукція від надійних вітчизняних і закордонних виробників, яка виготовляється і постачається на пряме замовлення без зайвих витрат на рекламу, дистрибуцію і без посередників, але з обов'язковим контролем якості на всіх етапах виробництва і доставки товарів на полиці нашою службою контролю якості.</p>
	<p>Розроблена у 2013 році як дитяча торгова марка, яка представлена яскравими товарами з веселим героєм-мангустом для дітей від 3 до 12 років і їхніх батьків. Вибираючи VTM «Премія Рікі Тікі»®, ви можете бути впевнені, що отримуєте якісні продукти. Адже для виробництва товарів дитячого бренда ми вибрали найкращих українських та зарубіжних виробників.</p> <p>Асортимент – 114 позицій у 44 категоріях (продовольчі та непродовольчі товари): овочева консервація (горошок і кукурудза), крупи та сухі сніданки, ароматні чаї, печиво з'яжне та здобне фігурне, сирки; серветки, шампунь, розвиваючі книги і м'які іграшки та інше.</p>

Продовження табл.3.2

	<p>Преміальна власна торгова марка Fozzy Group, в лінійці якої випускається продукція ексклюзивної якості. Запущена в 2009 році для всіх торговельних мереж Групи компаній.</p> <p>Select (англ.) означає «добірний». Продукція Premiya Select® відбирається для виробництва і розповсюдження за ознаками: безкомпромісно висока, добірна якість, а також унікальні для торговельних мереж України характеристики в різних товарних категоріях.</p> <p>ВТМ Premiya Select® завжди високої якості і навіть може випереджати очікування покупців. Купуючи Premiya Select®, можна бути абсолютно впевненим у тому, що продукт дійсно такий, яким він описаний і зображений. Асортимент торгової марки налічує 88 позицій у 35 товарних категоріях. Продукція Premiya Select® гідна смаку справжніх цінителів і гурманів.</p>
	<p>Власна торгова марка Fozzy Group, яка з 2008 року представлена в усіх мережах Групи компаній.</p> <p>ВТМ «Повна Чаша»® – це продукція низького цінового сегмента, досить популярного серед гостей.</p> <p>Асортимент ВТМ «Повна Чаша»® налічує 971 найменування у 251 категорії продовольчих і непродовольчих товарів.</p>
	<p>Власна торгова марка Групи компаній, яка з'явилася у 2011 році виключно в мережі гіпермаркетів Fozzy.</p> <p>Продукція ВТМ EXTRA!® розрахована насамперед на оптових покупців, а також на кінцевого роздрібного споживача.</p> <p>Головна відмінність ВТМ EXTRA!® – доступність і економія для покупців, впізнаваний дизайн упаковки товарів від перевірених виробників, з якими Fozzy Group протягом багатьох років працює в напрямі власних торгових марок.</p> <p>Асортимент ВТМ EXTRA!®, представлений в економ-сегменті, налічує 577 найменувань, серед яких продукти харчування і товари непродовольчої групи соціального сегмента у 182 категоріях загалом.</p>

Окрім того, стратегія залучення випадкових споживачів значно відрізняється від стратегії приваблення споживачів змішаного типу. Випадкові споживачі реагують на магазинні промоакції, зручне місце розташування, яскраві цінники на товарах тощо. А от на представників змішаного типу такі стимули не діють. Виробникам ВТМ вдасться переманити цих покупців на свій бік, лише переконавши їх в тому, що за якістю запропоновані товари не поступаються, а можливо, навіть перевершують бренди-аналоги. В цьому випадку висока цінова чутливість цієї категорії споживачів приведе до того, що вони зроблять свій вибір на користь ВТМ.

3.2. Роль інновацій в системі управління та господарської діяльності торговельних мереж

Сучасна ринкова економіка характеризується досить високим ступенем динамічності та нестабільності. Для успішного існування в умовах глобальних змін підприємству необхідно використовувати сміливі та нетривіальні рішення, зокрема впроваджувати нововведення, створювати інноваційну продукцію, удосконалювати технології. Недостатня увага до вирішення питань інноваційної діяльності негативно позначається на фінансово-економічних досягненнях підприємства у довгостроковій перспективі. Головною метою інноваційної діяльності торговельних підприємств є створення нового продукту (послуги) та максимізація прибутку від їхньої реалізації.

Слід зазначити, що інновації здебільшого пов'язані із суттєвими або радикальними змінами в роботі підприємства, тому завжди містять значний ризик отримання втрат від застосування інноваційних рішень чи впровадження інноваційного продукту. На високому інноваційному потенціалі торговельної галузі наголошує К. Пугачевська, стверджуючи, що інтенсивний розвиток торговельних підприємств забезпечується не лише інвестиціями та інформатизацією бізнес-процесів, але й інноваціями, коли з'являються нові послуги, методи ціноутворення і продажів, формуються нові канали збуту, нові

правові відносини із посередниками, нові методи управління персоналом [4, с. 59].

На переконання А. Безус, конкурентна перевага сучасного торговельного підприємства являє собою концентрований прояв переваги інноваційного підходу в стратегії та тактиці бізнесу з метою ефективного задоволення потреб покупців [5, с. 26]. Як бачимо, інновації у торгівлі є доволі різноманітними за призначенням і охоплюють перелік ідей, що мають матеріальне і нематеріальне втілення. Розвиток ринкових відносин в Україні сприяв визнанню інноваційної діяльності як одного із способів життєздатності вітчизняних підприємств незалежно від форми власності та сфери їхньої діяльності на всіх стадіях життєвих циклів організацій, технологій та продуктів праці. Результативність інноваційної діяльності безпосередньо залежить від того, наскільки ретельно були проведені оцінювання та експертиза ризику та наскільки адекватно були визначені методи управління ними.

Як будь-яка сфера сучасної економічної діяльності, роздрібна торгівля України вимагає постійного вдосконалення організації господарської діяльності торговельних підприємств, зокрема, через використання інновацій, більш ефективних методів обслуговування покупців, розширення спектру торговельних послуг, застосування нових методів ціноутворення і продажів, формування нових підходів до управління каналами збуту, сучасних підходів до управління персоналом, впровадження новітніх засобів автоматизації праці тощо. Розвиток інноваційної діяльності в торгівлі дає змогу значно підвищити конкурентоспроможність, фінансову стійкість, а також задовольнити всі потреби покупців [5, с. 21].

Диспропорції у темпах зростання товарообороту та реальних доходів домогосподарств внаслідок погіршення споживчих настроїв спонукають продавців до певних інноваційних дій з метою стимуляції торговельних операцій, таких як:

- розвиток підприємств торгівлі, орієнтованих на обслуговування малозабезпечених категорій населення;

- створення дисконтних систем;
 - розвиток електронної комерції;
 - розвиток мережі зручно розташованих підприємств споживчого ринку й послуг пішохідної доступності;
 - підвищення якості товарного асортименту;
 - надання сервісних послуг підприємствами торгівлі тощо [1, с. 63].
- Залежно від ступеня віддаленості від кінцевого споживача інновації можна поділити на три групи, такі як бізнес-конфігурація, пропозиція ринку та досвід споживача (рис. 1)

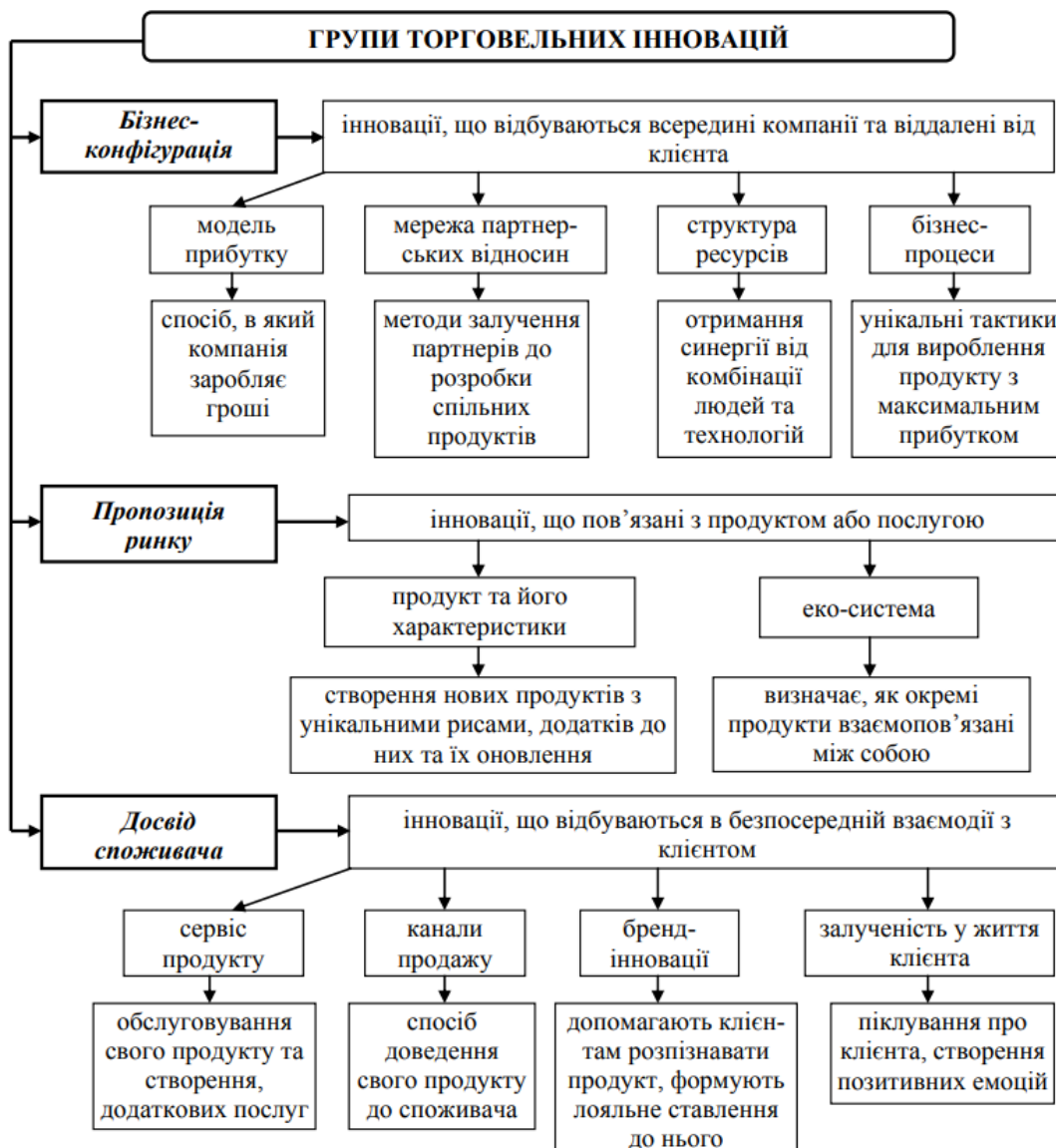


Рис.3.1. Групи інновацій залежно від ступеня їх віддаленості від кінцевого споживача

Дослідження думок провідних науковців дало змогу сформувати узагальнену класифікацію типів інновацій торговельних підприємств (рис. 3.2).

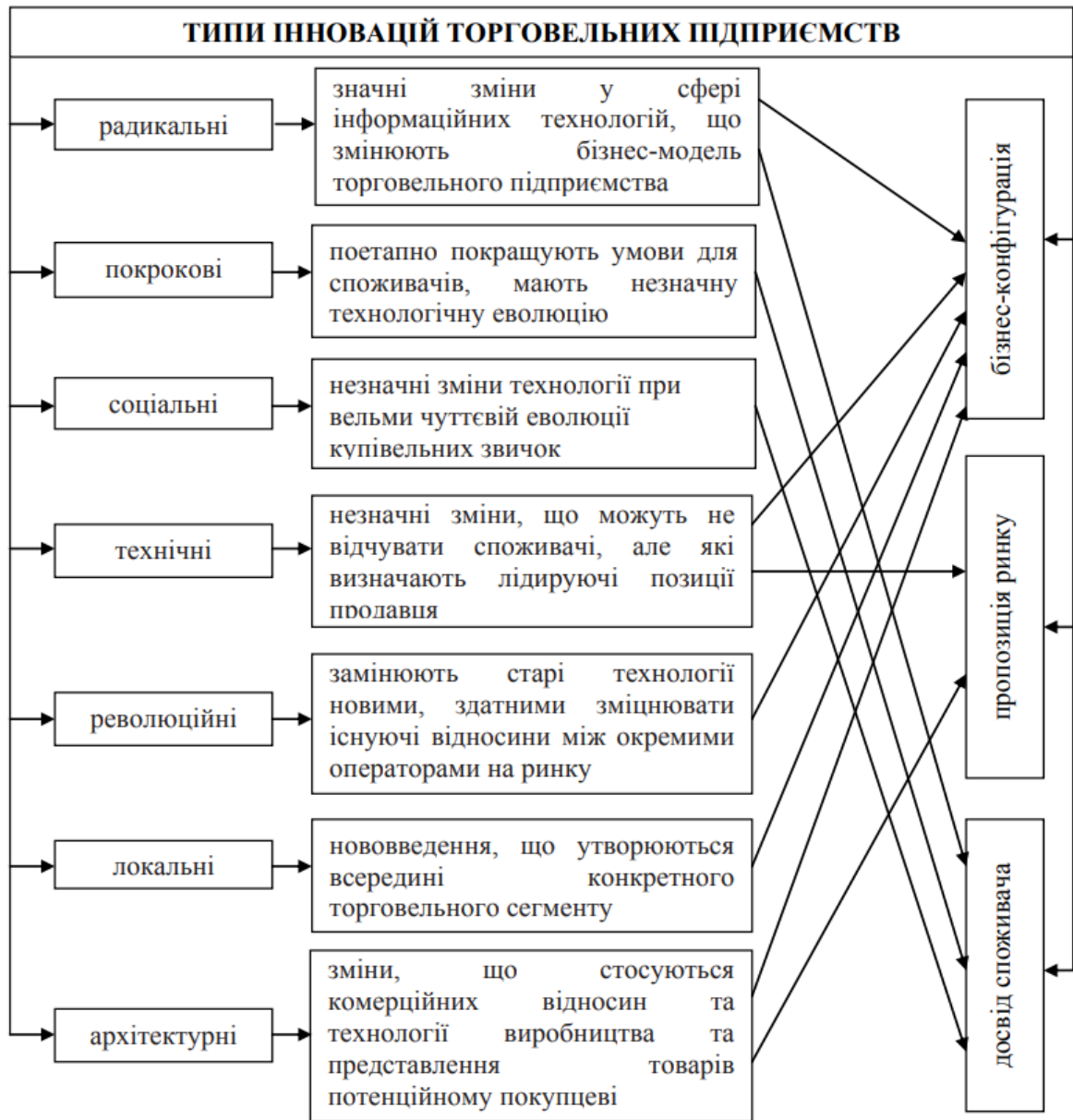


Рис.3.2. Класифікація типів інновацій торговельних підприємств

Попри це, світовий ринок вже втілює життя інноваційні способи обслуговування клієнтів. Наприклад, супермаркет Amazon Go не потребуватиме від покупців жодних дій, аби розрахуватися за покупки.

Під стелею крамниці знаходяться відеокамери, а на полицях — сенсори ваги. Ці технології за допомогою штучного інтелекту дозволяють відстежити, які товари покупці беруть з полиць та які повертають назад. Після того, як клієнти визначаються з тим, що хочуть придбати, відповідна сума списуватиметься з їх

кредитних карток. Картка має бути прив'язана до облікового запису у додатку для смартфона з такою ж назвою Amazon Go. Супермаркет площею в 167 квадратних метри знаходиться в офісній будівлі Amazon у Сіетлі.

Аби зайти в приміщення, клієнт має просканувати відкритий на смартфоні додаток та пройти через турнікет. Коли ж покупець виходить з певним товаром через турнікет, відповідна сума списується із його рахунку. Якщо клієнт повертає товар назад на полицю, він видаляється із його віртуального кошика.

Проте інноваційний супермаркет усе ж таки має працівників: вони перевіряють документи клієнтів в алкогольному відділі. За свідченнями журналістів, які відвідали супермаркет перед відкриттям для широкої публіки, окрім процесу розрахунку за товари, магазин не надто відрізняється від своїх конкурентів.

Перед тим, які відкрити супермаркет, Amazon понад рік тестувала такий формат, а підготовча робота тривала 5 років. Уперше свої двері супермаркет відкрив тільки для співробітників Amazon у грудні 2016 року і працював з тих пір у випробувальному режимі. Тоді очікувалося, що для широкого загалу супермаркет запрацює в перші місяці 2017 року. Але розробники стикнулися із низкою перепон: камери некоректно ідентифікували покупців із однаковим типом статури, а діти заводили системи стеження у глухий кут, часто переставляючи товари на інші полиці.

Відомо, що в минулому році Amazon придбала мережу супермаркетів Whole Foods Market за 13,7 мільярдів доларів. Проте поки що компанія не анонсувала планів щодо відкриття нових магазинів Amazon Go чи запровадження нової технології у мережі Whole Foods.

ТОВ «Сільпо» увійшло до списку кращих інноваційних дизайнів європейських магазинів за версією European Supermarket Magazine (ESM). До переліку потрапили столичні супермаркети мережі у стилях Ван Гог, Мавка та Муркотиковий.

Вчені та практики виокремлюють 5 інноваційних технологій, що змінюють обличчя ритейлу:

Тренд №1: Інтерактив і візуалізація інновації в ритейлі

Інтерактивні технології підвищують лояльність клієнтів, речі, доповнені контекстом, завжди виглядають переконливіше. Наприклад, меблі в уже готовому інтер'єрі або автомобіль в імітації реальних дорожніх умов. Наприклад, з технологією доповненої реальності працює Leroy Merlin. Нова версія мобільної програми для iOS дозволяє покупцям «приміряти» предмети меблів і техніки з асортименту магазину. Для цього потрібно зайти в додаток, вибрати товар і натиснути кнопку «Подивитися в доповненої реальності». Після цього активується камера, а на дисплеї з'явиться зелений квадрат, в якому відобразиться «віртуальний» предмет, вписаний в реальний інтер'єр кімнати.

Не відстають від цього тренду і магазини beauty-товарів. Так, японський бренд Shiseido пропонує клієнтам інноваційні дзеркала. Відсканувавши код товару, покупці можуть побачити своє відображення так, немов уже використовували обраний засіб. «Розумне дзеркало» пропонує рекомендації на підставі індивідуальних переваг і допомагає з вибором.

Тренд №2: Прискорення процесу обслуговування

Покупець не має наміру чекати: доставку хоче отримати вже через годину, а фахівці клієнтської підтримки повинні відповісти за хвилину. Щоб залучити нових клієнтів і утримати існуючих, ритейлери змушені підлаштовуватися під їхні запити. Гонку за прискоренням процесу доставки очолює світовий лідер онлайн-продажів Amazon. Їх амбітний проект доставки за допомогою дронів протягом півгодини після оформлення замовлення успішно пройшов тестування і продовжує розвиватися. Також тренд прискорення обслуговування дав стимул розвитку геолокаційні технологій. Система iBeacon – одна з них. Маленькі датчики, що виконують функцію «маячка» на полицях магазину, допомагають відвідувачам в навігації по торговому залу. Крім економії часу на пошук товару, система може розсилати персоналізовані промо-акції. Так, ритейлер Tesco використовував iBeacon для просування нового морозива Pink and Black. Перебуваючи в зоні дії маячків, покупець отримував в додатку на смартфоні ексклюзивний купон на знижку на морозиво.

Тренд №3: Автоматизація в торгових залах

Впровадження автоматизації в торгових залах поступово наближає споживача до магазинів майбутнього. І якщо повноцінні роботи-консультанти – тренд швидше майбутнього десятиліття, то інтеграція мобільних додатків в процес покупки вже використовується ритейлерами. Новатором в роздрібній торгівлі чоловічого одягу виступив «бета-магазин» марки Hointer. Вони першими запропонували своїм клієнтам не витратити час на пошук відповідного розміру і моделі в торговому залі. Замість цього можна просто відсканувати QR-код на етикетці обраної речі за допомогою мобільного додатку. Консультанти принесуть все відмічені моделі в примірювальну, виходячи з індивідуальних параметрів відвідувача, зазначених в додатку. Аналогічну розробку використовує і Macy's. Отримати інформацію про наявність товару і розміри в їх магазинах можна без допомоги співробітників, через смартфон.

Тренд №4: Покупки без зайвих рухів інновації в ритейлі

Вибір товару – один клік, його оплата – другий. Чим швидше і простіше, тим краще. Це стосується черг не тільки на касах магазинів, але і під час спеціальних заходів – фестивалів, виставок або вечірок. Тут на допомогу приходять всі ті ж мобільні додатки. Клієнт поповнює рахунок, легко відстежує баланс і може розрахуватися за обраний на заході товар в один клік. При цьому не потрібні ні фішки, ні NFC-браслети, ні пластикові карти. У власному смартфоні покупець завантажує додаток, ідентифікується за номером телефону, і вся інформація потрапляє в CRM-систему продавця.

Тренд №5: Нова лояльність і унікальний підхід

Звичні акції і знижки – завжди актуальний спосіб завоювати лояльність покупців. Але індивідуальний підхід до покупців набагато надійніший. З інформацією про те, які товари і послуги найбільш цікаві покупцям, ритейлер отримує можливість не тільки грамотно управляти асортиментом, а й сформуванати індивідуальну пропозицію для кожного клієнта. Для персоніфікації клієнтів консультанти мережі магазинів одягу True Religion використовують Apple Watch: коли відвідувач зі встановленим додатком бренду входить в

магазин, консультант отримує ім'я клієнта, його розміри, історію покупок і список побажань. Це дозволяє вибудувати індивідуальні відносини з кожним покупцем і помітно поліпшити якість обслуговування. У Nike пішли ще далі і випустили кросівки HyperAdapt, які можуть змінювати розмір індивідуально під ногу покупця [36].

Для багатьох покупців, як користувачів додатків від різних ритейлерів, гостро стоїть проблема гарантії захищеного обміну та передачі даних з роздрібними торговцями, через те, що існує ризик отримати тони спаму, у вигляді нерелевантних пропозицій та маркетингового контенту. Звична справа — зробити покупку, а згодом бути заваленим рекламою того ж продукту через інші канали, не дивлячись на те, що він вже придбаний.

Зменшити кількість нерелевантних, дратівливих пропозицій, яким піддаються клієнти, можливо з платформою Aggregon. Сервіс використовує розширену аналітику великих даних, дозволяє адаптувати маркетинг своєї продукції для клієнтів. Натомість того аби демонструвати покупцям рекламу того, що вони вже купили — наприклад, корму для котів, - ритейлер пропонує корисні супутні товари з іншої категорії. Як приклад, засіб для чистки килимів від шерсті.

Роздрібна торгівля завжди була вкрай динамічною індустрією, особливо в плані впровадження інновацій та застосуванні творчого підходу в організації усіх процесів ритейлу. Швидкість впровадження нових технологій стає усе швидше, та українським ритейл-компаніям не варто відставати - а брати до уваги досвід сусідів. Кожен гравець роздрібної торгівлі повинен розуміти свою відповідальність за формування купівельної лояльності - вторинна покупка залежить від сервісу, зручності та підсумкових вражень від конкретно взятого магазину до онлайн-замовлення.

ВИСНОВКИ

Торговельна мережа - це сукупність роздрібних торгових підприємств і торговельних одиниць, розміщених і діючих на певній території для здійснення процесу продажу товарів населенню. Торговельна мережа – це горизонтальна інтеграція роздрібних або дрібнооптових підприємств (бізнес-одиниць, підрозділів, пунктів продажу) торгівлі, що мають єдиний центр управління або координації, контролю їх діяльності, з однаковими методами торгівлі, схожим асортиментом, оформленням.

Аналіз тенденцій розвитку торговельних мереж в Україні показав, що кількість існуючих форматів зростає: замість формату «гастроном» з'являються магазини форматів «дискаунтер» та «магазин біля дому», популяризуються «моли», бутіки, міні-маркети, супермаркети, гіпермаркети та інші.

Існують 3 групи принципів, що регламентують діяльність торговельних мереж: Загальні принципи господарювання українських суб'єктів господарювання, принципи торговельної діяльності та принципи мережевої організації діяльності.

Товариство з обмеженою відповідальністю «СІЛЬПО-ФУД» (далі - Товариство) - флагманський торговельний напрям однієї з найбільших торгово-промислових груп України Fozzy Group, створене у 2016 році. ТОВ «СІЛЬПО» - один із небагатьох у світі великих мережевих продуктових ритейлерів, який створює індивідуальний тематичний дизайн для кожного магазину.

Підприємство працювало два останні роки збитково, це може бути пов'язано з тим, що після пандемії та через російське вторгнення у підприємства було отримано великий збиток, через низьку явку покупців через постійні руйнування торгових приміщень, через окупацію тощо. Сума збитку у 2021 році – 1846179 грн, а у 2022 році – 7632318 грн.

ТОВ «СІЛЬПО» тричі визнано найінноваційнішим ритейлером в Україні в 2019 році. У підприємства є власний мобільний додаток, власна бонусна програма для споживачів «Власний рахунок». У мережі є власні торговельні марки, найвідоміші: ВТМ «Премія», ВТМ «Повна Чаша», ВТМ «Премія Рікі

Тікі», ВТМ «КРАФТЯР». ТОВ «Сільпо» входить до топ-10 продуктових торговельних мереж за кількістю точок, кількості працівників та швидкості покриття території.

Одним із напрямів збільшення результативності діяльності є створення власних торговельних марок. Власні торговельні марки (далі – ВТМ) роздрібних мереж створюються та розвиваються внаслідок спільних зусиль ритейлерів та компаній-постачальників.

На основі двох критеріїв – чутливості до фактору вартості і сприйняття різниці в якості відносно до ТМ виробників – виділяють чотири типи споживачів ВТМ : випадкові покупці: не надають особливого значення вартості і не замислюються про якість товарів, які планують придбати; покупці брендів: мають низьку чутливість до ціни, але серйозно відносяться до питання якісних відмінностей між ВТМ і брендами виробників. Більшість рішень приймають на користь брендів; покупці ВТМ: дуже чутливі до ціни, вбачають невелику різницю в якості орендованих товарів і товарів ВТМ, роблять вибір на користь останніх; змішаний тип.

Основними інноваційних напрямками для впровадження у діяльність торговельних мереж є: інтерактив і візуалізація інновації в ритейлі, прискорення процесу обслуговування, автоматизація в торгових залах, покупки без зайвих рухів інновації в ритейлі, нова лояльність і унікальний підхід.

Загалом вважаємо, що наведені вище рекомендації сприятимуть покращення якості управління торговельної мережі та збільшенню результатів діяльності підприємства в цілому.